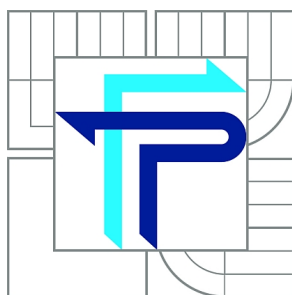




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV INFORMATIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF INFORMATICS**

# **NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU HP TRONIC**

THE SUGGESTION OF IMPROVING MOTIVATION SYSTEM HP TRONIC

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**KATEŘINA NOVOTNÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.,  
MBA**

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Novotná Kateřina**

---

Matematické metody v ekonomice (6207R005)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh na zlepšení motivačního systému HP TRONIC**

v anglickém jazyce:

**The Suggestion of Improving Motivation System HP TRONIC**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, E. JAROŠOVÁ. 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

FORSYTH, P. 2000. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

MACHÁČEK, I. 2013. Zaměstnanecké benefity a daně. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

PLAMÍNEK, J. 2010. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SEGER, J. 1995. Statistické metody v tržním hospodářství. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 435 s. ISBN 80-718-7058-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na zlepšení motivačního systému ve skupině HP TRONIC. Pomocí dotazníkového šetření jsou zjištěny nedostatky v současném motivačním systému a v komunikaci s přímým nadřízeným. Dále jsou testovány statistické hypotézy na spokojenost zaměstnanců s benefity. Na závěr práce předkládá návrh na zlepšení současného motivačního systému, který by měl vést k větší spokojenosti zaměstnanců a jejich vyššímu pracovnímu výkonu.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on improvement of the motivation system for the group HP TRONIC. By using a questionnaire survey the current state of satisfaction of employees with the motivation system and communication with their direct superiors was determined. The statistical hypotheses was also tested on employee satisfaction with their job benefits. In conclusion the thesis presents a proposal to improve the current motivation system, which should lead to greater employee satisfaction and higher performance.

## **Klíčová slova**

Motivace, stimulace, motivační teorie, zaměstnanecké benefity, statistické hypotézy.

## **Key words**

Motivation, stimulation, motivation theories, employee benefits, statistical hypothesis.

## **Bibliografická citace**

NOVOTNÁ, K. *Návrh na zlepšení motivačního systému HP TRONIC*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 65 s. Vedoucí bakalářské práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2015

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při psaní této práce. Dále děkuji Ing. Petře Trčkové ze skupiny HP TRONIC, za její spolupráci a poskytnutí informací potřebných k bakalářské práci a všem zaměstnancům za pomoc při šetření spokojenosti s motivačním systémem společnosti.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Základní pojmy .....	13
2.1.1 Motiv .....	13
2.1.2 Motivace .....	13
2.1.3 Stimulace .....	13
2.1.4 Rozdíl mezi motivací a stimulací .....	14
2.2 Proces motivace .....	15
2.3 Motivační nástroje.....	15
2.4 Zdroje motivace .....	16
2.4.1 Potřeby jako základní zdroj motivace .....	16
2.4.2 Návyky jako důležitý facilitační zdroj motivace .....	17
2.4.3 Zájmy jako zdroj motivace .....	17
2.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace .....	17
2.4.5 Ideály jak zdroj motivace .....	17
2.5 Smýšlení o práci .....	18
2.5.1 Teorie X a teorie Y .....	18
2.5.2 Teorie „ cukru a biče“ .....	18
2.5.3 Maslowova hierarchie potřeb .....	19
2.5.4 Hertzbergovy motivační a hygienické faktory .....	20
2.5.5 Teorie očekávání .....	20
2.6 Motivace a výkon.....	21
2.7 Zaměstnanecké benefity .....	22
2.7.1 Nejčastější benefity v České republice .....	23



2.8	Testování statistických hypotéz .....	24
2.8.1	Neparametrické testy .....	26
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	28
3.1	Představení skupiny HP TRONIC .....	28
3.2	Organizační struktura .....	29
3.3	Motivační systém ve společnosti .....	30
3.3.1	Benefit plyn .....	31
3.3.2	Kupónové předplatné do Městského divadla Zlín.....	31
3.3.3	Stravování.....	31
3.3.4	Oční operace za zvýhodněnou cenu .....	32
3.3.5	Náhradní dny .....	32
3.3.6	Nadstandardní zdravotní péče .....	32
3.3.7	Identifikační čipová karta .....	33
3.3.8	Dary k životním a jiným výročím .....	33
3.3.9	Dárkové poukazy pro nejbližší rodinu .....	33
3.3.10	Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění .....	34
3.3.11	Výhodné pojištění u České pojišťovny.....	34
3.3.12	ČSOB motivační program .....	34
3.3.13	Mobilní telefony pro lepší komunikaci.....	34
3.3.14	Hmotné výhody.....	34
3.3.15	Vzdělávání a rozvoj osobnosti .....	35
3.3.16	Firemní akce .....	35
3.3.17	Letní tábor a lyžařský kurz pro děti .....	36
3.4	Dotazníkové šetření.....	36
3.5	Testování statistických hypotéz pomocí chí – kvadrát testu.....	45
3.5.1	Poskytování stravenek .....	46

3.5.2	Zaměstnanecké slevy na eproton.cz .....	47
3.5.3	Náhradní dny placeného volna .....	49
3.5.4	Příspěvek na životní a penzijní pojištění .....	50
3.5.5	Firemní akce .....	52
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	54
4.1	Komunikace a informovanost .....	54
4.2	Podpora volnočasových aktivit .....	54
4.3	Stravování .....	55
4.4	Týden dovolené navíc .....	56
4.5	Příspěvek na dopravu .....	56
4.6	Soutěže o ceny.....	56
4.7	Nealkoholické nápoje na pracovišti .....	57
4.8	Přínosy návrhů na zlepšení stávajícího motivačního systému .....	58
4.9	Ekonomické zhodnocení .....	58
5	ZÁVĚR .....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	61
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK .....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá návrhem na zlepšení motivačního systému zaměstnanců ve skupině HP TRONIC. Zaměstnanec je jednou z nejdůležitějších složek firmy, a jestliže dochází k jeho správné motivaci, dosahuje výrazně vyššího pracovního výkonu, čímž roste prosperita společnosti.

Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, kterými jsou motiv, motivace a stimulace. Dále jsou zde popsány motivační teorie, nástroje motivace, vliv motivace na výkon a také odměňování zaměstnanců. Jako poslední je uvedeno testování hypotéz pomocí chí kvadrát testu, které bude využito na výsledky dotazníkového šetření.

V praktické části je představena skupina HP TRONIC a její současný motivační systém. Pomocí empirického šetření je analyzována spokojenost zaměstnanců se stávajícími benefity a poskytovanými informacemi. Dále se dotazník zabývá komunikací s přímým nadřízeným. Na závěr jsou zjištěny možné stávající nedostatky.

V závěrečné části jsou uvedeny návrhy na zlepšení motivačního systému ve skupině HP TRONIC a případné náklady na zavedení.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh na zlepšení motivačního systému zaměstnanců ve skupině HP TRONIC. Toho bude docíleno pomocí analýzy spokojenosti se stávajícím systémem. Dalším cílem je testování hypotéz pomocí  $\chi^2$  – kvadrát testu na datech získaných z dotazníkového šetření.

K zjištění současného stavu bude využito empirické šetření zaměřené na spokojenost se zaměstnaneckými benefity, poskytovanými informacemi a na komunikaci s přímým nadřízeným. Toto dotazníkové šetření by mělo přinést objektivní pohled zaměstnanců na zavedený motivační systém. Na základě vyhodnocených dat budou navrhována možná zlepšení.

Poskytnutý návrh na zlepšení motivačního systému zaměstnanců by měl skupině HP TRONIC přinést vyšší pracovní výkon zaměstnanců a tím i vyšší prosperitu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Základní pojmy

V následující kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které budou využity v bakalářské práci.

#### 2.1.1 Motiv

*„Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka“*

(Bedrnová, 1994, s. 185).

Když člověk vykonává nějakou činnost, má k ní většinou nějaký popud. Ten se zpravidla označuje motivem (pohnutkou) jednání člověka. Motivy mohou být u každé osoby jiné, ale vždy určují směr jednání, intenzitu a průběh vykonávání činnosti. Porozumíme-li jednání člověka, odhalíme tím jeho motivy. Existují motivy krátkodobé, které skončí, jakmile je cíl splněn, a dlouhodobé, které mohou působit celoživotně. Jednání člověka však není nikdy ovlivněno pouze jediným motivem ale celou skupinou motivů (Bedrnová, 1994).

#### 2.1.2 Motivace

Pokud dokáže vedoucí své kolegy správně motivovat, jejich pracovní výkon často podstatně vzroste. Především to vede k posílení pracovního nasazení, odpovědnosti a zvyšuje ochotu vycházet vstříc požadavkům organizace. Jedním z klíčových úkolů manažera by proto mělo být správné využívání všech motivačních nástrojů. Měl by si hlavně ujasnit dvě základní otázky. První je jakým způsobem zaměstnance motivovat (jakými nástroji) a druhá je, jak s těmito nástroji zacházet (Urban, 2013).

#### 2.1.3 Stimulace

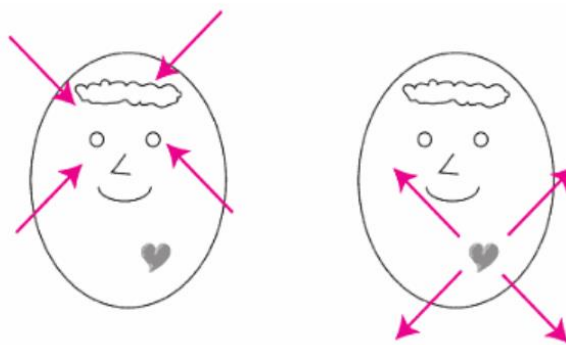
*„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci“*  
(Bedrnová, 1994, s. 211).

Důvodem používání stimulů je podnícení aktivity nebo naopak její omezení u pracovníka. Stimul má správný motivační účinek pouze v případě, pokud je v souladu

s motivačním profilem člověka, kterého chceme motivovat. Pokud tento předpoklad nesplníme, stimul nebude působit. Na faktory stimulace se musíme dívat hromadně, protože nikdy na člověka nepůsobí pouze jeden stimul. Vždy je to celá skupina, která se vzájemně prolíná a ovlivňuje (Bedrnová, 1994).

#### 2.1.4 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Člověk splňuje dané úlohy pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo vnitřních pohnutek (motivů). Také mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Rozdíl mezi stimulací a motivací zobrazuje následující obrázek:



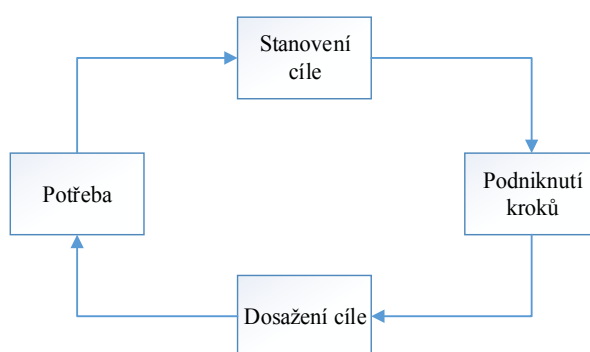
*Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací  
(Zdroj: Plamínek, 2010)*

Na levém obrázku vidíme stimulaci, která má obrovskou výhodu, protože je poměrně snadná. Působí na lidi, pokud se vyplácí odměny, jako kompenzace za nepohodlí způsobené prací. Když však vnější stimuly přestaneme dávat, práce se zastaví. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá jen při působení stimulů (Plamínek, 2010).

Na pravém obrázku vidíme motivaci, jež přináší obrovskou výhodu, jestliže dobře odhadneme motivy, které daný člověk má. Pak může práce probíhat i bez vnějších podnětů. Člověk dělá práci, protože z ní má uspokojení, zábavu nebo pokud to považuje za významné. Velká nevýhoda však je, že musíme hodně vědět o lidech, které chceme motivovat, ale také o samotném procesu motivování (Plamínek, 2010).

## 2.2 Proces motivace

Následující model zobrazuje proces motivace. Ten je iniciován zjištěním o neuspokojených potřebách, které vytvářejí touhu něco dosáhnout či získat. Dále se stanovují cíle, u nichž se očekává, že povedou k jejich uspokojení. Pak následuje hledání cesty nebo způsobu chování, které povede k dosažení potřeby. Pokud je cíl úspěšně splněn a v budoucnosti se objeví obdobná potřeba, je pravděpodobné, že se chování, které vedlo k jejímu uspokojení, bude opakovat. Pokud však cíl není dosažen, příště se zvolí jiné kroky k jeho splnění. Často se však stává, že po uspokojení jedné potřeby vzniká další a koloběh se znova opakuje (Armstrong, 2009).



Obrázek 2: Model motivace  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2009)

## 2.3 Motivační nástroje

Jelikož efektivitu pracovního nasazení ovlivňuje řada faktorů, mají vedoucí pracovníci více motivačních nástrojů, které mohou využít. Jejich základní dělení se rozlišuje podle toho, jestli se využívají vnější nebo vnitřní faktory motivace.

Vnější motivace se zaměřuje na motivování zaměstnanců pomocí finančních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale také například snížením platu. Finanční motivace je často pro zaměstnance nejlákavější, a proto může značně zvýšit pracovní efektivitu.

Vnitřní motivace probíhá, pokud si zaměstnanec myslí, že jeho práce je zajímavá, smysluplná nebo společensky významná. Také pokud rozvíjí stávající dovednosti nebo získává nové. Vnitřní motivace je pro zaměstnance často velmi důležitá, avšak ve firmách nebývá plně využita. Hlavním důvodem je především velká náročnost, protože vedoucí musí zjišťovat, jaké faktory motivují každého zaměstnance. Vnitřní motivace by však

měla být ve všech organizacích samozřejmostí i z důvodu podstatně nižších finančních nákladů než u motivace vnější (Urban, 2013).

## 2.4 Zdroje motivace

Pokud chceme porozumět motivaci lidského chování, musíme hlavně pochopit, z čeho pramení. Zdroje motivace jsou skutečnosti, které ji spouštějí.

K základním zdrojům motivace patří (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012):

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

### 2.4.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je chápána jako nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležité. Projevuje se jako stav napětí, které chce člověk odstranit. To vede k činnosti, o které se předpokládá, že ho odstraní a povede k uspokojení potřeby. Může se jednat o potřebu uvědomovanou a neuvědomovanou.

Potřeby se dále člení na:

- biologické, fyziologické a viscerogenní - jsou spojeny s potřebami lidského těla z pohledu biologického organismu, jako je potřeba vzduchu, potravy a jiné.
- Sociální, společenské a psychogenní - jsou spjaté s člověkem (lidskou bytostí) a jejím společenským vnímáním. Řadí se sem potřeba lásky, přátelství, seberealizace (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).



*Obrázek 3: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)



#### **2.4.2 Návyky jako důležitý facilitační zdroj motivace**

V průběhu života člověk pravidelně uskutečňuje některé činnosti, které se často kvůli této pravidelnosti automatizují a stávají se návyky. Pokud se dostaneme do situace, která svými charakteristikami odpovídá již zažité události, vzniká tendence jednat v souladu s návyky. Návyk proto můžeme chápat jako naučený způsob jednání člověka v určité situaci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

#### **2.4.3 Zájmy jako zdroj motivace**

Specifickou formu zaměření člověka na určitý jev, který je spojen s aktivizací jeho činnosti a je prováděn s určitou stálostí, můžeme označit za zájem. V těchto činnostech se právě projevuje a rozvíjí osobnost jedince ve všech substrukturách, to znamená i v oblasti motivace (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

#### **2.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace**

Člověk se denně setkává s novými a neznámými skutečnostmi, kterým přisuzuje hodnotu a důležitost. Obvykle se to odehrává spojením poznávání s prožíváním, a proto hodnoty neodrážejí jen objektivní význam, ale také subjektivní individuální smysl. Často je hodnocení přejímáno od svého okolí, i když to nemusí být vždy správně. Tato hodnocení pak vytvářejí takzvanou hodnotovou mapu, či hierarchii hodnot. Znamená to, že některé hodnoty jsou u jedince vyšší a některé nižší a tím je ovlivňováno jednání člověka. Hierarchie hodnot je významným zdrojem motivace každé lidské činnosti. Dá se předpokládat, že každý jedinec upřednostní činnosti, které jsou umístěny výš v jeho hierarchii. Naopak se bude vyhýbat skutečnostem, které se nachází nízko. Hodnotou pro konkrétního člověka může být téměř cokoliv, záleží to především na specifických podmínkách dané osobnosti. Existují však hodnoty, které má obecně každý člověk, jako je zdraví, práce, rodina, svoboda a další (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

#### **2.4.5 Ideály jako zdroj motivace**

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“* (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 232).

Z toho vyplývá, že ideály jsou spjaty s mnoha skutečnostmi a jevy. Mohou představovat určitý životní styl, a týkají se osobního i pracovního života. A vznikají především na základě působení sociálních faktorů (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

## **2.5 Smýšlení o práci**

Dříve se zastával názor, že pocity lidí z vykonané práce nejsou důležité. Vedoucí brali dosahování výkonu jako přímý proces, u kterého stačilo zaměstnancům říct, co mají udělat. Jestliže to nestačilo, bylo přistoupeno k nátlaku. Zastrasování pravděpodobně ani v dnešní době zcela nevytizelo, avšak manažeři se více snaží, aby dosahování cílů bylo dobrovolné. Uvědomují si totiž, že jen dobře stimulovaný zaměstnanec odvede kvalitně svoji práci (Forsyth, 2000).

### **2.5.1 Teorie X a teorie Y**

Tato teorie byla vymyšlena Douglasem McGregorem a zabývá se dvěma zcela odlišnými typy lidského chování na pracovišti.

Teorie X je názor, že člověk je líný a práce ho nezajímá, a proto k výkonu musí být tlačěn a dpořován. Dobrý výkon může manažer ovlivnit odměnami. Člověka považuje za nesamostatnou osobu, jehož je potřeba neustále vést a kontrolovat.

Teorie Y je opačný úhel pohledu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Dosahují uspokojení skrze dobré výsledky, jsou odpovědní. Nemusí nad nimi být kontrola.

Ať dáváme přednost teorii X nebo teorii Y vždy platí, že motivace je proces, který vede k nejlepším výsledkům a může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y (Mitchell, Cutcher-Gershenfeld, 1982).

### **2.5.2 Teorie „cukru a biče“**

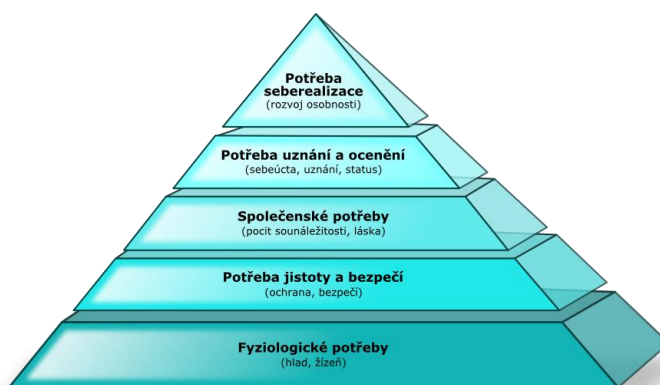
Tato teorie je vůbec nejstarší na světě a znamená v podstatě mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění (odměny a tresty), které vedou k formování lidského chování. To znamená, že člověka můžeme motivovat dvěma způsoby. První možnost je využít odměn, či zvýšení mzdy k zvětšení motivace zaměstnance. V tomto případě bychom využili „cukr“. Tato metoda může být však účinná pouze, jestliže o tyto výhody člověk stojí nebo je potřebuje. Pokud jsou pro něho nadbytečné, nebude to na motivaci

mít vliv. Pak musíme přistoupit k metodě „biče“, kdy se pohroží například ztrátou zaměstnání, či snížením platu. To by mělo vést ke zvýšení motivace a k vyšší produktivitě práce (Nakonečný, 1992).

### 2.5.3 Maslowova hierarchie potřeb

Další teorie je Maslowova hierarchie potřeb, jejímž autorem je Abraham Maslow, který věřil, že potřeby lidí jsou uspokojovány progresivně. To znamená, že lidé si stanovují další cíle pouze tehdy, když jsou uspokojeny jejich základní potřeby.

První a nejdůležitější potřeby jsou tělesné, tedy moci dýchat a mít dostatek jídla a pití. Když jsou tyto potřeby uspokojeny, může se člověk posunout do druhého patra na potřebu bezpečí. Člověk zde požaduje jistotu a orientaci ve svém životě - současném i budoucím. Máme-li dostatek energie, postupujeme na třetí pozici - společenské potřeby. Jedná se o hledání příslušnosti k určité skupině. Může to být rodina, tým, firma, či libovolně definovaná skupina lidí. Další stupeň v hierarchii zaujímá potřeba úcty, která je podle A. Maslowa uspokojována dvěma odlišnými způsoby - sebeúctou a úctou jiných. Patří sem také uznání. Člověk má potřebu někam patřit, ale zároveň v této skupině nějak vynikat. Na vrcholu pyramidy se nachází seberealizace. A. Maslow věří, že hlavní hybná síla rozvoje člověka nepřichází zvenčí ale zevnitř. Jsme vnitřně motivováni k rozvíjení osobnosti (Plamínek, 2010).



*Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb*  
(Zdroj: Hálek, 2014)

#### **2.5.4 Hertzbergovy motivační a hygienické faktory**

Největší význam z hlediska okamžité motivace má pro nás teorie, ve které Frederick Hertzberg pojednával o dvou skupinách motivačních faktorů - o faktorech hygienických a motivačních.

Hygienické faktory dle Hertzberga jsou:

- Politika a administrativní procesy společnosti
- Dohled
- Pracovní podmínky
- Plat
- Vztahy s kolegy
- Osobní život (a vliv na něj)
- Společenský status
- Jistota

Řadíme je do vnějších faktorů, které mají na daného jedince určitý vliv. Pokud je některý faktor problémový, může být motivace ohrožena. Pokud je vše v pořádku, vytváří se pozitivní motivace. Tyto faktory především slouží ke zbavení demotivace.

Motivační faktory dle Hertzberga jsou:

- Dosažení cíle
- Uznání
- Práce sama o sobě
- Odpovědnost
- Postup
- Růst

Tyto faktory vycházejí z vnitřku člověka, a proto jsou velice významné pro ovlivňování motivace lidí (Forsyth, 2000).

#### **2.5.5 Teorie očekávání**

Neměli bychom zapomenout ani na teorii, kterou vymyslel Victor Vroom. Zabývá se podstatou dosahování cílů. Teorie říká, že pozitivní účinek motivace se zvětšuje podle toho, do jaké míry člověk považuje stanovené cíle za splnitelné. Jestliže si uvědomíme,

že splnění cíle stojí za úsilí, vytvoří se určitá stimulace, která zajistí splnění cíle v daném termínu. I přesto, že se to předtím mohlo zdát nemožné (Forsyth, 2000).

## 2.6 Motivace a výkon

*„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 236).*

Pracovní výkon lze vyjádřit vztahem:

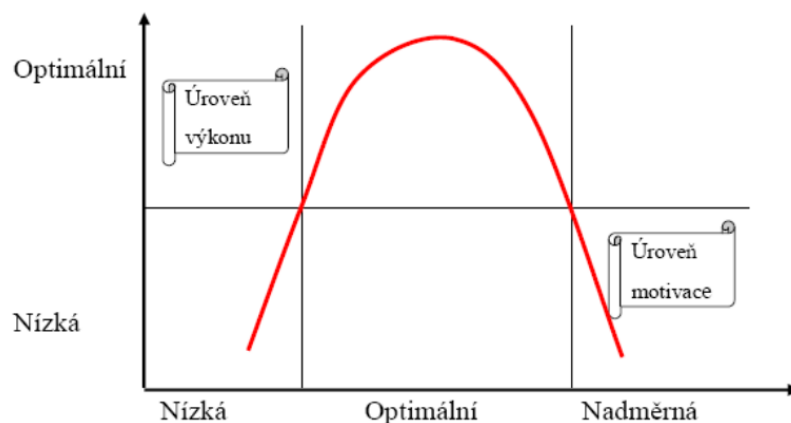
$$V = f ( M \cdot S ),$$

kde V je úroveň výkonu (kvantita a kvalita), M je úroveň motivace (míra chtění podat výkon) a S je úroveň schopností (vědomostí, znalostí a dovedností).

Ze vzorce by se mohlo zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je jednoduchý, protože čím je větší motivace, tím je lepší výkon. Ovšem vždy to tak neplatí. V případě nadměrné motivace se zvyšuje míra psychického napětí a stresu, které narušuje lidskou psychiku a tím oslabuje výkon člověka. Také příliš nízká motivace má za následek zhoršení výkonu. Především z důvodu, že jedinec nechce práci vykonávat.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon**, známý také jako **obrácená U-křivka**.

Křivka znázorňuje, že nízká úroveň motivace znamená také malý výkon. S růstem motivace se do určité míry výkon za jinak nezměněných podmínek zvyšuje. Avšak přesáhne-li motivace určitou mez, výkonnost člověka začne klesat (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).



Obrázek 5: Yerkesův-Dodsonův zákon  
(Zdroj: Provazník, 2002)

## 2.7 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnavatelé mají v dnešní době spoustu možností jak poskytovat svým zaměstnancům benefity a tím zvyšovat jejich motivaci, spokojenost s pracovními podmínkami, ale i dobré vnitropodnikové vztahy. Může se jednat jak o peněžní tak i nepeněžní formu. Správně zvolený systém odměňování je velmi důležitý, protože přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a k získání a udržení si kvalifikované pracovní síly (Macháček, 2013).

Zaměstnanecké benefity lze podle Macháčka (2013) poskytovat těmito formami:

- Fixní způsob poskytování benefitů - kde zaměstnavatel ve smlouvě nebo ve vnitřním předpisu stanoví zaměstnanecké benefity s pevně stanovenými hodnotami a zaměstnanci se mohou rozhodnout, zda je využijí. Patří sem například stravenky, využívání mobilního telefonu, zdravotní péče, dovolená nad rámec mzdy a jiné.
- Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria) - zde zaměstnavatel stanoví zaměstnanecké benefity, které firma poskytuje a zároveň roční limit bodů pro každého zaměstnance. Ti si v rámci svých bodů, mohou následně čerpat benefity pro které se rozhodnou a v částce, kterou si určí.

Poskytované benefity by měly být pro zaměstnance nejen atraktivní, ale také svobodnou volbou. To se dá zajistit nejen formou „cafeteria“, nýbrž i tzv. „předplacenou benefiční kartou“, která se využívá především pro čerpání volnočasových aktivit - například permanentka do bazénu.

V České republice se dosavadně využívalo především krátkodobých benefitů (stravenky, mobil). Lze však očekávat, že po vzoru vyspělých států, se i u nás více rozšíří poskytování dlouhodobých benefitů ve formě vybraných pojištění (Macháček, 2013).

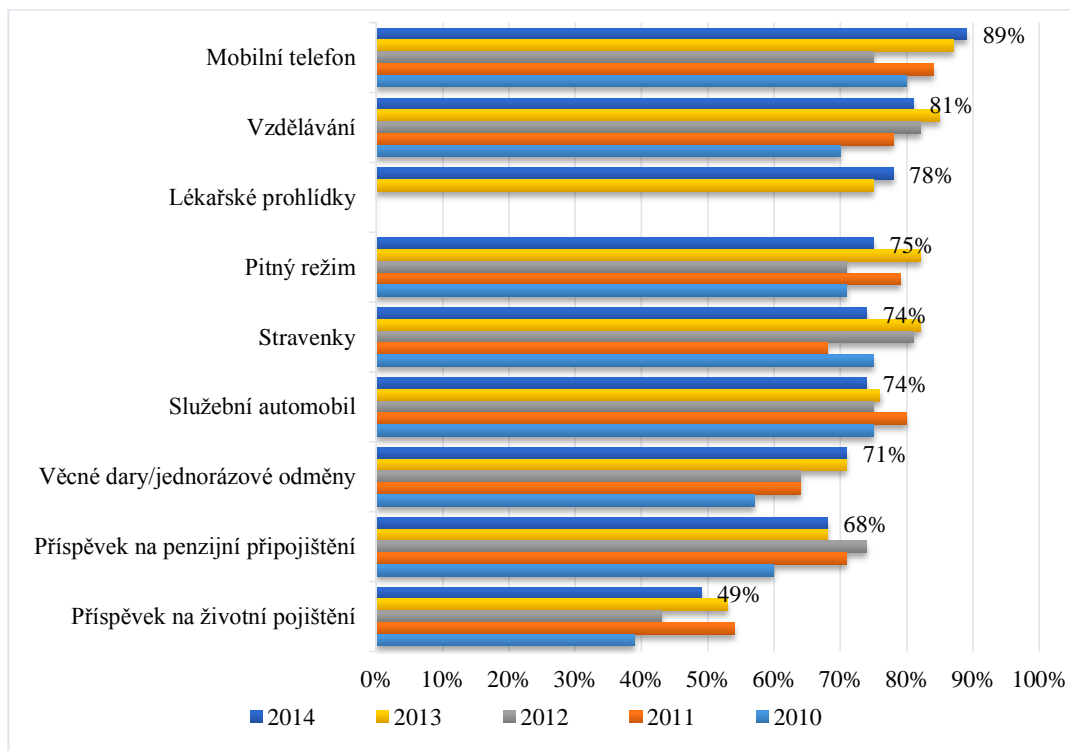
Podle Macháčka (2013) mohou být benefity poskytovány:

- Všem zaměstnancům – např. příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na rekreaci, firemní večírek, hrazení zdravotních prohlídek, prodej produktů firmy za nižší ceny, občerstvení na pracovišti a jiné.
- Vybrané skupině – např. používání služebního auta, mobilu k soukromým účelům, bezplatné přechodné ubytování, výhodná cena firemních akcií.
- Individuálně – např. při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, nebo při neštěstí v rodině.

### **2.7.1 Nejčastější benefity v České republice**

Každým rokem dělá ING pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR průzkum pomocí dotazníkového šetření na téma zaměstnaneckých benefitů v České republice. V roce 2014 bylo zjištěno, že zaměstnanecké benefity využívá 99 % oslovených společností a v průměru každá společnost nabízí svým zaměstnancům 10 benefitů. Mezi nejoblíbenější patří mobilní telefon s 89 % a vzdělávání s 81 %. Následuje podpora zdraví se 78 %. Za posledních pět let u zaměstnavatelů nejvíc roste zájem o podporu vzdělávání a jeho rozšíření plánuje v příštím roce 11 % firem. Mezi vzdělávacími programy je největší zájem o jazykové kurzy a zlepšení dovedností na PC. Mírný růst lze předpokládat také u životního a penzijního spoření. Naopak největší meziroční pokles zájmu byl zaznamenán u stravenek. Z průzkumu dále vyplývá, že 41 % společností v České republice zaznamenalo zlepšení své ekonomické situace a jsou tedy více ochotní zvyšovat mzdy, či dávat více finančních prostředků na zaměstnanecké benefity. (Štěrbová, 2014).

V následujícím grafu je zaznamenán vývoj nejvyužívanějších benefitů v letech 2010 – 2014. K roku 2014 jsou přidána přesná procenta jejich využití.



Graf 1: Vývoj zaměstnaneckých benefitů v letech 2010-2014  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Štěrbová, 2014)

## 2.8 Testování statistických hypotéz

„Statistickou hypotézou se rozumí určitý předpoklad o parametrech či tvaru rozdělení zkoumaného znaku“ (Seger, 1995, s. 127)

Pokud budeme předpokládat, že průměr základního souboru  $\mu$  se rovná konkrétní hodnotě  $\mu_0$ , vyslovíme určitou hypotézu o parametru základního souboru. Jestliže bychom zkoumali celý základní soubor, bylo by možné zjistit, zda se jedná o správnou, či nesprávnou hypotézu. Toto šetření je však většinou velice zdlouhavé a někdy dokonce neproveditelné. Proto si zvolíme k šetření výběrový soubor (část základního souboru), kterým rozhodneme, zda se jedná o správnou, nebo nesprávnou hypotézu. Proces zjišťování správnosti nebo nesprávnosti dané hypotézy při využití výsledků získaných náhodným výběrem se nazývá testování hypotéz.



Nulová hypotéza je předpoklad, který vyslovíme o určité charakteristice či tvaru rozdělení v základním souboru. Značíme ji  $H_0$ . Pro uvedený příklad máme  $H_0 : \mu = \mu_0$ .

Alternativní hypotézu  $H_1$  stavíme proti nulové hypotéze, tak aby popírala vlastnosti vyslovené hypotézy. Tedy  $H_1$  můžeme stanovit ve formě:

1)  $H_1: \mu \neq \mu_0$ ,

2)  $H_1: \mu > \mu_0$ ,

3)  $H_1: \mu < \mu_0$ .

V prvním případě se jedná o dvoustrannou hypotézu, kdy alternativní hypotéza popírá platnost nulové hypotézy a test hypotézy se nazývá dvoustranným testem. V druhém a třetím případě se jedná o jednostrannou hypotézu (pravostrannou - 2, levostrannou - 3), ve které  $H_0$  popírá platnost  $H_1$ . Zároveň udává, že hodnota parametru je buď větší (2) nebo menší (3), než hodnota daná nulovou hypotézou. Test hypotézy se nazývá jednostranným testem.

Při testování hypotézy jde o úsudek provedený z údajů, které jsme získali náhodným výběrem. Můžeme se tedy dopustit i chybných závěrů. Zamítneme - li nulovou hypotézu, přestože ve skutečnosti platí, dopouštíme se chyby prvního druhu. Pravděpodobnost, že se dopustíme této chyby, značíme  $\alpha$ . Přijmeme - li nulovou hypotézu, i když platí alternativní hypotéza tak se dopouštíme chyby druhého druhu, která se značí  $\beta$ . Vztah mezi těmito chybami znázorňuje následující tabulka.

*Tabulka 1: Chyba I. a II. druhu*  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Seger, 1995)

Skutečnost Úsudek o $H_0$	$H_0$ je pravdivá		$H_0$ je nepravdivá	
		Pravděpodobnost		Pravděpodobnost
Nezamítá se	správné rozhodnutí	$1 - \alpha$	chyba II. druhu	$P(II.) = \beta$
Zamítá se	chyba I. druhu	$P(I.) = \alpha$	správné rozhodnutí	$1 - \beta$
Celkem	x	1	x	1

Pravděpodobnost  $1 - \beta$  se nazývá síla testu a udává, s jakou pravděpodobností se nedopustíme chyby druhého typu. Při testování je předem zvolena tzv. hladina významnosti (pravděpodobnost chyby prvního druhu), tak aby byla zajištěna minimální pravděpodobnost chyby druhého druhu a tím i maximální síla testu.

Postup testování se skládá z následujících kroků:

- formulace nulové a alternativní hypotézy,
- volba testového kritéria,
- sestrojení kritického oboru,
- výpočet hodnoty testového kritéria,
- formulace výsledků testů.

### 2.8.1 Neparametrické testy

Neparametrické testy se využívají, jestliže máme důvody k porovnávání empirických rozdělení četností s rozděleními teoretickými. Pro volbu teoretického rozdělení můžeme použít úvahu o sledovaném jevu nebo můžeme využít odhadu typu teoretického rozdělení z grafického vyobrazení výběrového rozdělení četností. Volba však nemusí být vždy správná. Pro ověření, zda se empirické rozdělení shoduje s teoretickým, existuje celá řada testů. Nejznámějším z nich je  $\chi^2$  – test dobré shody.

#### Chí kvadrát test

Tento test se využívá nejčastěji ve dvou situacích:

- 1) Když nulová hypotéza  $H_0$  předpokládá, že v konečném základním souboru, který je roztržiděný kvantitativním nebo kvalitativním znakem do  $k$  skupin, je podíl variant v základním souboru roven číslům  $p_{0,1}, p_{0,2}, \dots, p_{0,k}$ .
- 2) Když nulová hypotéza  $H_0$  předpokládá, že nekonečný základní soubor má rozdělení určitého typu. Úplně specifikovaný model nastává pokud  $H_0$  udává nejen typ rozdělení, ale i jeho parametry. Častější je však neúplně specifikovaný model, kdy je udán pouze typ rozdělení.

Jako testové kritérium zvolíme statistiku

$$G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}},$$

kde  $n_i$  jsou pozorované četnosti a  $n\pi_{0,i}$  jsou teoretické četnosti v  $i$ -té skupině,  $i = 1, 2, \dots, k$ . Statistika  $G$  má za předpokladu, že provádíme dostatečně velký výběr přibližně  $\chi^2$  rozdělení s  $\nu = k - 1$  stupni volnosti. Z formulace vyplývá, že se nemusí rozlišovat jednostranné a dvoustranné alternativní hypotézy, protože  $H_1$  popírá platnost  $H_0$ . Jako kritické hodnoty volíme kvantily  $\chi^2_{1-\alpha}$  rozdělení s  $\nu = k - 1$  stupni volnosti a kritický obor je vymezen nerovností  $\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$ . Dále musíme stanovit dostatečný rozsah výběru, aby rozdělení testového kritéria při platnosti nulové hypotézy bylo dobře aproximováno chí – kvadrát rozdělením. Tedy  $n\pi_{0,i} > 5$  pro  $i = 1, 2, \dots, k$ . Alespoň 80 % očekávaných četností musí být větších než 5, zbylých 20 % četností nesmí být menší než 2. Pokud podmínka není splněna, můžeme se pokusit najít příbuzné skupiny a ty sloučit. Sloučením skupin se mění i počet stupňů volnosti. Jestliže, však nesplníme podmínky, znamená to, že test provádíme při nedostatečném rozsahu výběru a naše závěry mohou být zpochybnitelné. Proto bychom měli dát přednost zvýšení rozsahu výběru před slučováním okrajových skupin (Seger, 1995).

### **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

V této části je představena skupina HP TRONIC, její historie, předmět podnikání a organizační struktura. Poté je popsán současný motivační systém zaměstnanců. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které přineslo objektivní pohled zaměstnanců na stávající motivační systém, ale také na poskytování informací a komunikaci s přímým nadřízeným. Jako poslední jsou zde testovány statistické hypotézy zabývající se rozdílem ve spokojenosti mužů a žen s benefity

#### **3.1 Představení skupiny HP TRONIC**

Skupinu firem HP TRONIC založil pan Milan Hradil v roce 1990. Ze začátku byla hlavní činnost orientovaná na prodej spotřebního zboží, později se však zaměřila na domácí elektrospotřebiče. V dalších letech se také rozjíždí velkoobchodní prodej a začíná se vytvářet odběratelská síť, která dnes zahrnuje celé území ČR a také Slovensko, Polsko, Maďarsko a další země střední a východní Evropy. Hlavní sídlo společnosti v ČR je ve Zlíně (HP TRONIC, 2006a).

Dnes je skupina předním distributorem a prodejcem domácích spotřebičů a elektroniky na území České republiky. Obchoduje s více než šedesáti značkami a je prodejcem velkých a malých domácích spotřebičů, výpočetní techniky, mobilních telefonů a navigačních systémů. V rámci velkoobchodní činnosti je zboží dováženo do prodejen elektra, ale také do velkoobchodních řetězců Globus, Tesco a internetových obchodů. V roce 1996 začala skupina HP TRONIC jako jedna z prvních nabízet splátkový prodej u domácích spotřebičů a elektroniky (HP TRONIC, 2008a).

HP TRONIC se v roce 1999 stal spoluzakladatelem a hlavním akcionářem společnosti EURONICS ČR, a. s., jejíž cílem bylo vytvořit síť specializovaných elektroprodejen. V České republice je více než 180 prodejen, které spadají do skupiny EURONICS ČR, a. s. (HP TRONIC, 2008b).

Ve vlastnictví firmy je i obchodní značka PROTON, jež je distributorem akčního letáku, v němž je možné nalézt značkové domácí elektrospotřebiče, fototechniku, výpočetní techniku, zahradní vybavení a mnoho dalšího zboží. Tento leták vychází každý měsíc od roku 1997 a to v nákladu 60 milionů výtisků ročně (HP TRONIC, 2008c).

Již od roku 2001 firma provozuje internetový obchod [www.epton.cz](http://www.epton.cz), který získalo ocenění APEK dokládající kvalitu služeb. Obchod také nabízí financování nákupů skrz spotřebitelský úvěr Triangl, kde si každý může zvolit typ úvěru a dobu splácení. K dispozici je i vlastní zákaznické centrum. Při objednání zboží lze využít k doručení do domu dopravní společnost HDS (HP TRONIC, 2008d).

V roce 2013 koupila skupina HP TRONIC minoritní podíl v internetové firmě Kasa.cz a o rok později Britsko-Francouzská skupina Darty Group ji prodala 20 % svých akcií na obchody DATART International, a. s. v ČR a na Slovensku (HP TRONIC, 2006a).

Od roku 1997 se firma věnuje turistickému ruchu skrz provozování tří horských hotelů: Lanterna, Horal a Galik, které se nachází v CHKO Beskydy. (HP TRONIC, 2008e).

#### **Motto skupiny HP TRONIC:**

HP TRONIC je společnost orientující se na zákazníky. Hlavním cílem je spokojenost zákazníka ale také zaměstnance a proto jejich motto je: „HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi“ (HP TRONIC, 2008f).

### **3.2 Organizační struktura**

Skupina HP TRONIC se skládá z firem:

**HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.** má v rámci celé skupiny HP TRONIC vedoucí postavení a její management určuje směr vývoje nejen samotné firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., ale všech firem do této skupiny začleněných. Hlavními činnostmi jsou provozování velkoobchodu, logistické služby pro síť EURONICS ČR, a. s. a prodej v rámci PROTONu.

**EURONICS ČR a. s.** v současnosti tvoří síť 161 elektroprodejen na území České republiky a jako první společnost ze zemí střední a východní Evropy se stala na podzim roku 1999 členem sdružení EURONICS International.

**K. D. MARKETING s. r. o.** zajišťuje veškeré služby zákaznického servisu ve skupině HP TRONIC, přičemž se jedná zejména o:

- vyřizování telefonních a e-mailových dotazů/požadavků koncových zákazníků,
- vyřizování objednávek ze všech e-shopů ve skupině HP TRONIC,
- vyřizování splátkových smluv u objednávek z českých e-shopů,
- proplácení dobropisů koncových zákazníků,
- řešení pojistných událostí CARDIF.

**ELEKTROSPED a. s.** je provozovatelem obchodní značky **HEJ.sk**, která představuje jeden z největších internetových obchodů na slovenském trhu. Patří do silné skupiny Internet Retail, která provozuje řadu dalších internetových obchodů nejen na Slovensku, ale také v České republice a Polsku. Nabízí široké spektrum produktů z oblasti spotřební elektroniky, domácích spotřebičů, IT, zahradní techniky, potřeb pro chovatele, nábytku, kosmetiky atd. Disponuje navíc vlastními prodejny **HEJHOUSE**, kde si mohou zákazníci zboží osobně prohlédnout, poradit se s prodáváči, ale přitom nakoupit za internetové ceny.

**ETA a. s.** byla založena v roce 1943 pod názvem ESA. V šedesátých letech si společnost zaregistrovala ochrannou známku ETA, která je i dnes nejznámější značkou elektrických spotřebičů v ČR. V roce 1996 došlo ke sjednocení názvu společnosti s ochrannou známkou na **ETA a. s.**. Od svého vzniku se značka stala jednou z největších českých značek na trhu.

**HP Invest a. s. a Český Triangl, a. s.** se zabývají správou splátkových produktů při nákupu spotřební elektroniky a domácích spotřebičů.

**HP TRONIC, s. r. o.** provozuje hotelová střediska Galik, Horal a Lanterna, která se nachází ve Velkých Karlovicích, v chráněné krajinné oblasti Beskyd. Hlavní činností je poskytování hotelových služeb a služeb pro volný čas (HP TRONIC, 2006b).

### 3.3 Motivační systém ve společnosti

Benefity, které firma nabízí, mohou čerpat všichni zaměstnanci skupiny HP TRONIC po uplynutí zkušební doby. Čerpání je omezeno pouze výší prostředků

určených na program zaměstnaneckých výhod a každý benefit má svá přesná pravidla pro využívání (HP TRONIC, 2006c).

### **3.3.1 Benefit plyn**

Skupina HP TRONIC každoročně sjednává výhodné podmínky cen plynu do domácností svých zaměstnanců.

### **3.3.2 Kupónové předplatné do Městského divadla Zlín**

Každý zaměstnanec má možnost zakoupit si zvýhodněné kupónové předplatné do Městského divadla Zlín. Kupóny následně vymění za libovolný titul a může si vybrat jakýkoliv hrací den.

*Tabulka 2: Ceny lístků do divadla  
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Počet lístků	Cena celkem
5	500 Kč
10	950 Kč
15	1 400 Kč

### **3.3.3 Stravování**

Pravidelné stravování je nedílnou součástí podpory zdravé životosprávy. Proto má HP TRONIC maximální zájem tento základní kámen zdravého života podporovat, a to podle možností a specifik jednotlivých pracovišť.

V centrále ve Zlíně-Prštném, na hotelech ve Velkých Karlovicích a na pobočce v Plané nad Lužnicí jsou obědy zajišťovány ve vlastních stravovacích zařízeních.

Na všech odloučených pracovištích, kde nejsou zajištěny obědy ve vlastních prostorách, je zajištěno za zvýhodněných podmínek stravování zaměstnanců formou stravenek, které mohou pracovníci uplatnit v řadě obchodů, restaurací či závodních jídelnách blízkých podniků.

Zaměstnanci náleží za odpracovaný den v minimálním rozsahu 6 odpracovaných hodin 1 ks stravenky (stravenky nenáleží za dny dovolené, nemoci, ošetřování člena domácnosti, neplacené nebo placené volno). Stravenky obdrží zaměstnanec vždy měsíčně

zpětně za skutečný počet odpracovaných dnů v předešlém měsíci na základě doložené docházky. Příspěvek zaměstnavatele na stravné činí 45 Kč (HP TRONIC, 2006c).

#### **3.3.4 Oční operace za zvýhodněnou cenu**

Zaměstnanci skupiny HP TRONIC mohou využít benefitu v Očním centru ZIRIS s. r. o. ve Vsetíně, kde za zvýhodněnou cenu absolvují laserovou operaci očí pomocí nejmodernější technologie, která zbaví oční vady a problémů se zrakem. Nabídku mohou využít nejen zaměstnanci HP TRONIC, ale také jejich rodinní příslušníci.

Součástí služeb tohoto očního centra je doživotní záruka na provedený zákrok a zdravotní kontroly.

Oční centrum se zabývá léčbou krátkozrakosti, dalekozrakosti, astigmatismu a dalšími očními vadami

#### **3.3.5 Náhradní dny**

Zaměstnanci mohou využít 5 dnů pracovního volna navíc k zákonné dovolené, a to za účelem léčení, dobrovolnictví nebo formou ředitelského dne.

- Náhradní dny čerpané za účelem léčení - volno na včasné intenzivní léčení přicházející nemoci nebo za účelem ošetřování nemocného člena rodiny.
- Náhradní dny čerpané za účelem dobrovolnictví - zaměstnanci mají možnost pomoci těm, kdo jejich podporu potřebují, a to pomocí organizace, kterou si vyberou.
- Náhradní dny čerpané jako ředitelský den - v průběhu roku může být vedením firmy vyhlášen tzv. „ředitelský den“. Pro vyhlášení ředitelského dne platí specifické podmínky dané konkrétním účelem, mohou být určeny plošně nebo výběrově (HP TRONIC, 2006c).

#### **3.3.6 Nadstandardní zdravotní péče**

Firma podporuje péči o zdraví svých zaměstnanců prostřednictvím částečné nebo plné úhrady nákladů s tím spojených. Součástí zaměstnaneckých výhod je nadstandardní zubařská péče, na kterou firma přispívá ve výši 1000 Kč všem svým zaměstnancům.



### **3.3.7 Identifikační čipová karta**

Každý zaměstnanec dostane při nástupu do zaměstnání vlastní identifikační čipovou kartu. Po předložení této karty mohou zaměstnanci čerpat slevu 20% na dohodnuté služby (HP TRONIC, 2006c).

Slevu s identifikační kartou mohou uplatnit např.:

- ubytování (hotely Lanterna, Horal, Galik, hostel Valtice),
- dárkové poukazy (na ubytování a služby),
- relaxační centrum L-Spa (procedury a masáže),
- beauty salon LANTERNA,
- lanový park a víceúčelové hřiště HORAL,
- golfové hřiště a golfový simulátor HORAL,
- bowling (Horal, Galik),
- ski areál Razula,
- konzumace v hotelových restauracích HP TRONIC.

### **3.3.8 Dary k životním a jiným výročím**

Při významných životních událostech, mezi které patří svatba, narození dítěte a kulaté životní výročí, firma poskytuje svým zaměstnancům možnost výběru dárku prostřednictvím dárkového kupónu na:

- a) zboží z ePROTONu
- b) rekreaci na hotelech ve Velkých Karlovicích

### **3.3.9 Dárkové poukazy pro nejbližší rodinu**

Každý ze zaměstnanců HP TRONIC má možnost obdarovat svoji rodinu poukazem na rekreační pobyty a rozmanité služby v hotelech Lanterna, Galik a Horal ve Velkých Karlovicích. Poukazy jsou prodávány za zvýhodněnou cenu a mohou být zakoupeny ve dvou variantách:

- hodnotové - 500, 1000, 1500,

- standardní - dárkový poukaz na některý z pobytů.

### **3.3.10 Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění**

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní nebo životní pojištění je určen zaměstnancům, kteří vnímají důležitost zajištění sebe a své rodiny spořením na penzi nebo mají zřízeno životní pojištění. HP TRONIC přispívá na obě pojištění částkou 300 Kč na zaměstnance.

### **3.3.11 Výhodné pojištění u České pojišťovny**

Pro zaměstnance, kteří mají sjednanou smlouvu s Českou pojišťovnou na Kapitálové životní pojištění, nabízí Česká pojišťovna další benefit:

- pojištění domácností, staveb se slevou 20%,
- havarijní pojištění vozidel se slevou 20%.

### **3.3.12 ČSOB motivační program**

Zaměstnanci skupiny HP TRONIC mají u ČSOB účet zcela zdarma.

### **3.3.13 Mobilní telefony pro lepší komunikaci**

V zájmu zlepšení vnitrofiremní komunikace chce firma zpřístupnit všem svým zaměstnancům volání mobilním telefonem. Cílem je zajistit včasnou informovanost zaměstnanců a tedy umožnit všem, aby byli pro výkon své práce přístupni na firemním mobilním čísle. Zároveň je to cesta ke zlepšení pracovních podmínek ve skupině HP TRONIC.

Rozšíření SIM karty - pokud zaměstnanci nestačí přidělený tarif na pracovním telefonu, může si ho navýšit pomocí rozšíření SIM karty (HP TRONIC, 2006c).

### **3.3.14 Hmotné výhody**

Se zřetelem na výkon konkrétní práce a zařazení v rámci organizační struktury firmy mohou mít zaměstnanci pro pracovní účely přidělen:

- mobilní telefon se stanoveným limitem čerpání, který je plně v režii firmy,
- notebook, příp. internetové připojení,
- služební automobil.

### **3.3.15 Vzdělávání a rozvoj osobnosti**

Jednou z mnoha podmínek pro udržení konkurenceschopnosti na trhu je neustálé vzdělávání. Proto firma v rámci péče o získávání, zvyšování a vhodné rozšiřování kvalifikace svých zaměstnanců realizuje odborná školení či semináře pro jednotlivé skupiny pracovníků podle jejich pracovní náplně a požadavků praxe.

#### Školení, kurzy, semináře

Ve spolupráci se značkami firma realizuje pravidelná produktová školení pro obchodníky i pracovníky zákaznického centra za účelem získání kvalitních a aktuálních informací o výrobcích, které nabízí. Ostatní školení se připravují podle momentálních potřeb.

#### Výuka angličtiny

Pro vybrané zaměstnance firma realizuje kurz anglického jazyka s lektorem pro zdokonalení jazykových znalostí. Výběr těchto pracovníků záleží na pracovních požadavcích příslušného oddělení a rozhodnutí vedoucího.

#### Podpora dálkového studia

Také v rámci individuálních potřeb pracovníka lze na základě dohody s přímým nadřízeným a v souladu s požadavky konkrétního pracoviště sestavit pracovní plán podporující dálkové studium tak, aby nebyl narušen plynulý chod oddělení.

### **3.3.16 Firemní akce**

Pro podporu a udržení týmového ducha připravuje firma podle svých aktuálních možností různé společenské, sportovní a kulturní firemní akce pro své zaměstnance, které jsou realizovány přímo firmou, nebo se využívá spolupráce s profesionální agenturou, jež prošla výběrovým řízením.

#### Memoriál Milana Hradila

Každoročně na jaře se koná velký fotbalový turnaj, kterého se mimo zaměstnanců účastní také zástupci několika spolupracujících renomovaných značek.

### Valachy tour

Sportovní akce, pořádaná v rozmezí od jara do podzimu ve Velkých Karlovicích sestávající z běhu, jízdy na kole, plavání a v běhu na lyžích v různých kombinacích. Akce je navštěvována širokou sportovní veřejností. Organizátorem je skupina HP TRONIC a její zaměstnanci mají slevu 30% na účast.

### Vánoční večírky

Vždy v prosinci firma pořádá Vánoční večírky, které probíhají dle místa jednotlivých pracovišť.

#### **3.3.17 Letní tábor a lyžařský kurz pro děti**

Skupina HP TRONIC pořádá každoročně letní tábor a lyžařský kurz pro děti svých zaměstnanců. V zimě se jedná o čtyřdenní kurz a v létě o týdenní tábor. V obou případech je místem konání hotel Galik ve Velkých Karlovicích.

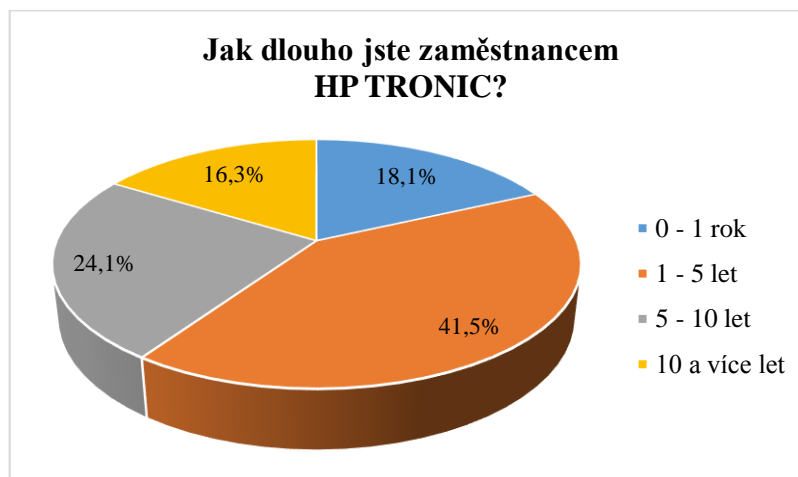
Na zimním lyžařském kurzu se děti učí jezdit na lyžích nebo na snowboardu. Letní tábor je organizován v duchu celotáborové hry, v jejímž rámci se konají hry a výlety i do vzdálenějších míst. Děti v průběhu tábora navštěvují různé atrakce, jako je např. lanové centrum, sportovně relaxační centrum, golf, segway a jiné (HP TRONIC, 2006c).

### **3.4 Dotazníkové šetření**

Součástí bakalářské práce je empirické šetření, které se zabývá motivačním systémem zaměstnanců, poskytováním informací a také komunikací s přímým nadřízeným. Tento dotazník byl rozeslán v rámci skupiny HP TRONIC a byl zcela dobrovolný a anonymní. Dotazník obsahoval celkem 16 otázek, které se skládaly jak z uzavřených, tak i otevřených otázek. Jeho forma je uvedena v Příloze 1.

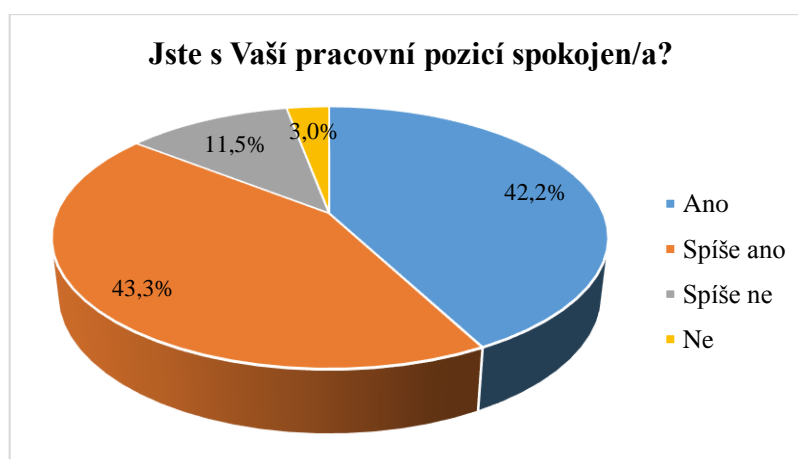
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 270 zaměstnanců ze 425 dotázaných, z toho 108 žen a 162 mužů. Skupina HP TRONIC je velmi rozsáhlá a skládá se z centrály ve Zlíně a z dalších odloučených pracovišť (např. prodejny EURONICS s 5-10 zaměstnanci). Aby měl dotazník vypovídací hodnotu, byli osloveni všichni zaměstnanci v rámci České republiky. Největší část respondentů, jako místo pracoviště označila Zlín

(40 %), pak následuje Praha s 8,1 %, Brno s 6,3 %, Olomouc s 4,8 % a Frýdek Místek s 3,3 % Ostatní pracoviště mají každé v zastoupení méně jak 3 %.



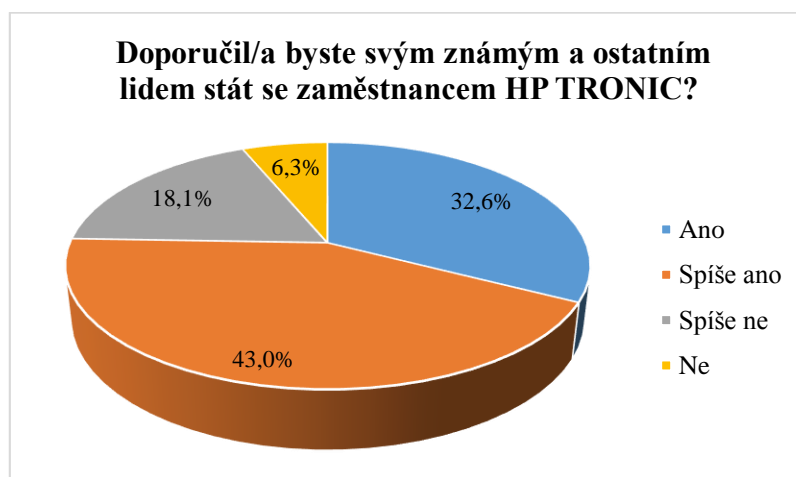
*Graf 2: Délka pracovního poměru*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve skupině HP TRONIC v délce 1 - 5 let (41,9 %), 5 - 10 let pracuje 23,5 % lidí a 18,1 % je zaměstnáno do 1 roku. Nejméně (16,5 %) náleží zaměstnancům, kteří zde pracují víc jak 10 let.



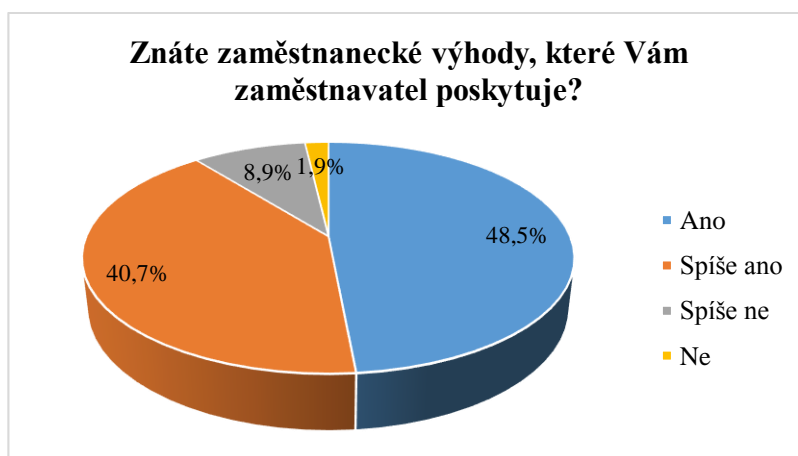
*Graf 3: Spokojenost s pracovní pozicí*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců (43,3 %) odpovědělo, že je se svojí pracovní pozicí spíše spokojeno a 42,2 % je spokojeno. Pouhých 11,5 % zaměstnanců zvolilo spíše nespokojeno a jen 3 % jsou nespokojeni. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni, i když by třeba rádi něco změnili a něco jim v jejích stávajících pozicích chybí.



*Graf 4: Doporučení zaměstnání*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

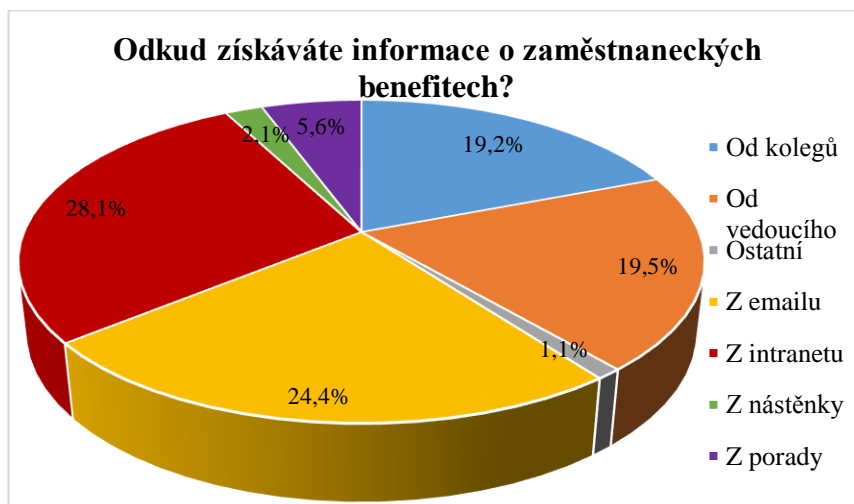
Přestože je 85,4 % zaměstnanců spíše spokojená se svojí pracovní pozicí jen 32,6 % uvedlo, že by HP TRONIC určitě doporučilo jako zaměstnavatele ostatním lidem a dalších 43 % by asi doporučilo, ale nejsou si jistí. HP TRONIC jako zaměstnavatele by určitě nedoporučilo 6,3 % zaměstnanců, což je o 3,3 % víc než úplně nespokojených zaměstnanců. Z celkového poklesu může plynout, že přestože se zaměstnanci na venek tváří, že jsou se svojí pozicí spokojeni, vnitřně je tato spokojenost nižší, než přiznají.



*Graf 5: Znalost zaměstnaneckých výhod*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

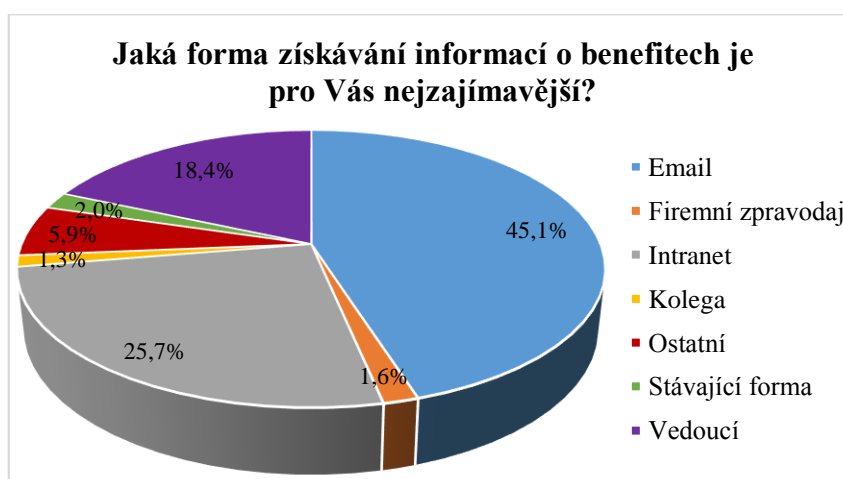
Z grafu vyplývá, že v zaměstnaneckých benefitech se dobře orientuje 48,5 % zaměstnanců a 40,7 % je spíše zná. Zbylých 8,9 % je spíše nezná a 1,9 % je nezná vůbec.

Neznalost, může být i kvůli odloučeným pracovištím, jejichž zaměstnanci nemají tak dobrý přístup k informacím.



*Graf 6: Zdroje získávání informací o benefitech*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

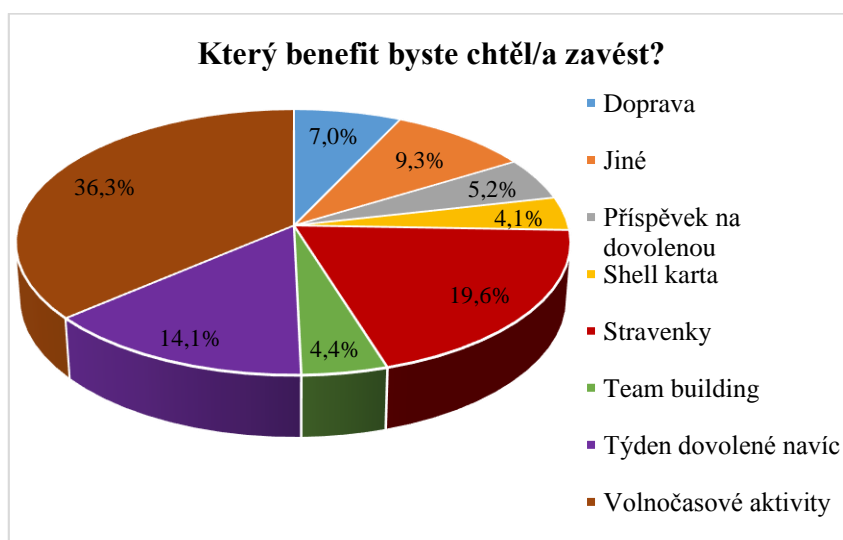
Informace o benefitech si zaměstnanci mohou zjistit z více zdrojů. Nejčastěji si je vyhledávají na intranetu (28,1 %), přes email (24,4 %), či od vedoucího (19,5 %) a kolegů s 19,2 %.



*Graf 7: Nejlepší zdroj získávání informací*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejlepším způsobem získávání informací o benefitech byl zvolen email. Téměř polovina respondentů však uvedla, že by to měl být email osobní, protože během pracovní

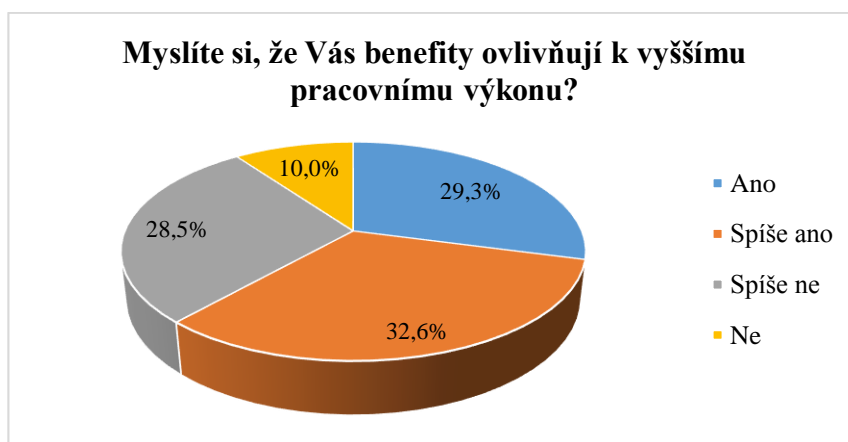
doby nemají možnost, či čas dostat se na firemní email. Proto by bylo nejlepší, aby HP TRONIC zasílala informace po emailu s tím, že by si každý zaměstnanec mohl předem zvolit adresu, na kterou chce informace dostávat. Druhou nejčastější formou získávání informací je intranet. Tam však mnozí odpověděli, že by se měl stát více přehledným než je v současné době. Jako další možnost zaměstnanci uvedli, že by rádi získávali informace skrz porady s vedoucím. To je nejspíše způsobeno tím, že zaměstnanci prodejen nemají takovou možnost dostat se na firemní počítač a tím i na intranet, či email.



*Graf 8: Zavedení nového benefitu*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnancům nejvíce (36,3 %) chybí v benefitech podpora volnočasových aktivit jako je kultura, relaxace a sport. Velkou skupinu (19,6 %) též tvoří zaměstnanci, kteří by rádi měli zavedené stravenky. Jedná se převážně o pracovníky z centrály ve Zlíně - Prštém, kde je stravování zavedeno formou vlastních stravovacích zařízení. To však hodně zaměstnancům nevyhovuje. Vedení by proto mělo zvážit, zda zaměstnancům nabídnout příspěvky na jídlo formou stravenek. Týden dovolené navíc by si přálo zavést 14,1 % zaměstnanců a dalších 7 % by chtělo příspěvky na dopravu. Dalším benefitem by mohlo být pořízení shell karet pro zaměstnance, či team buildingové akce sloužící na upevnění kolektivu.





*Graf 9: Ovlivňování pracovního výkonu pomocí benefitů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Na grafu je možné sledovat, že 29,3 % zaměstnanců ovlivňují benefity k většímu pracovnímu výkonu. Dalších 32,6 % respondentů se vyjádřilo, že je to spíše motivuje a 28,5 % spíše nemotivuje.



*Graf 10: Změny potřebné pro větší motivaci zaměstnanců  
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Respondenti označili jako největší problém komunikaci. Nejvíce jim vadí malá informovanost o plánech a cílech skupiny HP TRONIC. Také komunikace vedoucích s podřízenými je často špatná. Zaměstnanci si stěžují, že jsou neustále kritizováni, ale nedostává se jim pochval, když se skupině daří nebo splní - li stanovené cíle nad plán. V dotazníku se také vyjádřili, že vedení nebere ohled na jejich připomínky. Vnímají to

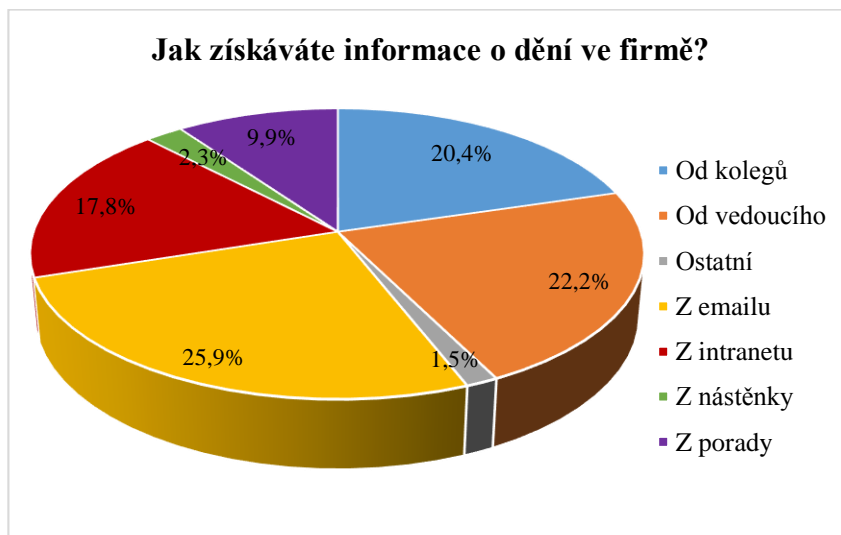
často jako velice demotivující při výkonu jejich práce. Dále by si zaměstnanci přáli více benefitů a soutěží. V neposlední řadě se vyjadřovali pro spravedlivější stanovení hvězdiček (odměn) za prodej zboží.

*Tabulka 3: Spokojenost s benefity*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s benefity (v %)	Nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Standard	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Benefit plyn	62	6,3	6,6	8,5	1,8	14,8
Předplatné do MD Zlín	61,3	4,4	7,4	6,6	2,2	18,1
Zvýhodněná cena očních operací	64,6	5,5	7	8,9	3,3	10,7
Náhradní dny pracovního volna	46,9	21,8	8,5	6,6	3,7	12,5
Poskytování stravenek	35,1	34,7	8,1	4,1	1,1	17
Nadstandartní zdravotní péče	49,1	18,5	11,4	8,5	3,7	8,9
Sleva na identifikační kartu	45,8	19,2	14	9,6	2,6	8,9
Zaměstnanecké slevy na eproton.cz	33,6	36,9	10	6,3	3,7	9,6
Dárkové poukazy	49,4	19,2	10,3	5,5	2,6	12,9
Odměny a jubilejní odměny	42,8	23,2	9,2	8,1	4,8	11,8
Příspěvek na životní a penzijní pojištění	47,6	17,3	9,2	9,2	2,2	14,4
Mobilní telefon	48,7	25,5	5,9	4,8	3	12,2
Rozšíření sim karty	52	25,1	7	4,4	3,3	8,1
Hmotné výhody	45,4	23,6	8,5	4,8	3	14,8
Vzdělávání a rozvoj osobnosti	34,7	10,3	13,7	15,9	10	15,5
Firemní akce	31	19,2	11,4	18,1	6,6	13,7
Dětský tábor	64,9	3,3	7,4	9,2	2,2	12,9

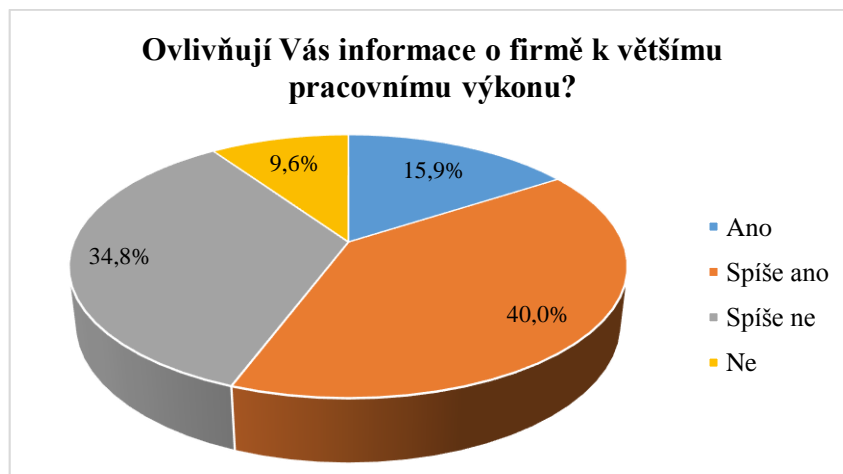
V tabulce je zobrazena spokojenost respondentů s jednotlivými benefity. Údaje jsou pro větší přehlednost dány v procentech. Z tabulky vyplývá, že zaměstnanecké výhody jsou často nevyužívány. To může být způsobeno buď neznalostí, nebo tím, že pro zaměstnance nejsou atraktivní. Předplatné do divadla Zlín bývá též využito pouze lidmi z okolí, čímž ostatní zaměstnanci přichází o jeden z benefitů. V 36,9 % jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se zaměstnaneckými slevami na eproton.cz. Následuje poskytování stravenek s 34,7 % a firemní telefon s 25,5 %. Naopak největší nespokojenost s 18,1 % byla vyjádřena o předplatném do městského divadla Zlín a 17 % nevyhovují stravenky – ve smyslu stravování ve firemních zařízeních. Možnost volby mezi dostáváním stravenek

a stravováním ve firemních kantýnách bude jedna z navrhovaných úprav motivačního systému HP TRONIC.



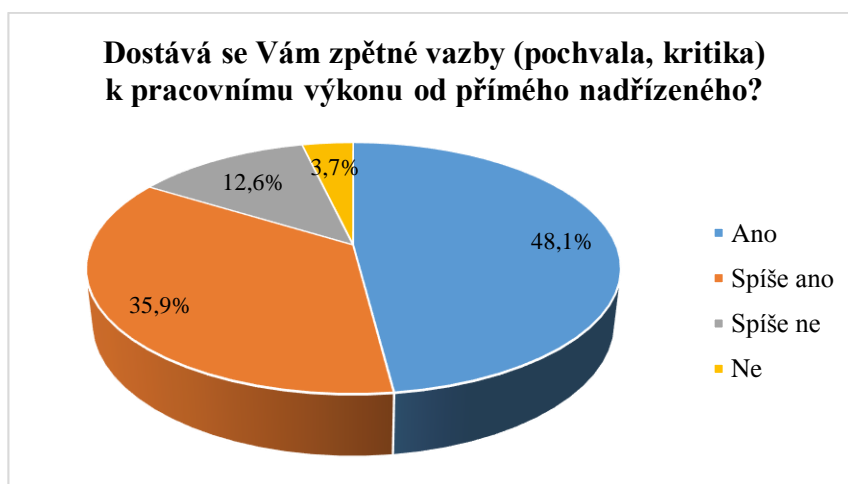
*Graf 11: Získávání informací o firmě*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf zobrazuje, že 25,9 % respondentů získává údaje o zaměstnavateli z emailu. Druhým nejčastějším zdrojem poznatků je s 22,2 % vedoucí a třetí jsou s 20,4 % kolegové. Dalším častým místem, kde se vyhledávají informace je intranet.



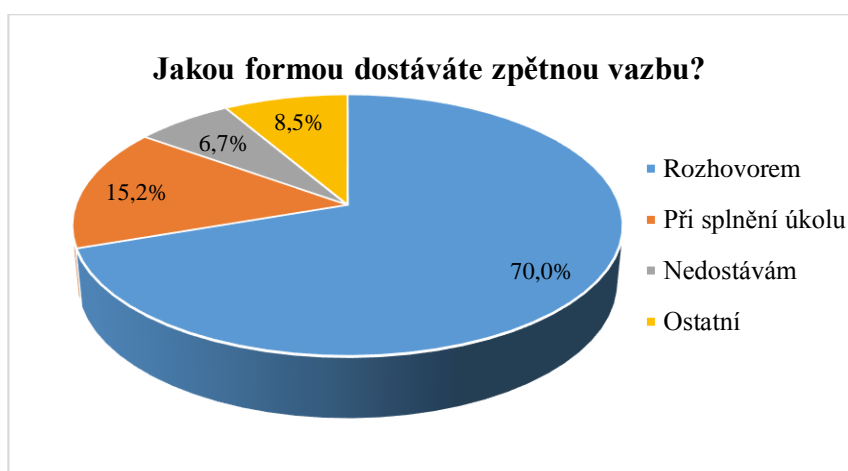
*Graf 12: Ovlivňování pracovního výkonu pomocí informací o firmě*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na grafu je možné sledovat, že většinu zaměstnanců motivují informace o firmě k lepšímu pracovnímu výkonu. V 34,8 % respondenty poznatky o plánech zaměstnavatele spíše nemotivují a pro 9,6 % zaměstnanců nejsou tyto údaje vůbec podstatné.



*Graf 13: Zpětná vazba od přímého nadřízeného*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Skoro polovina zaměstnanců odpověděla, že získává zpětnou vazbu od nadřízeného a dalších 35,9 % spíše dostává. Zbylí zaměstnanci uvedli, že zpětná vazba od nadřízeného neprobíhá. Z předchozích otázek však vyplývá, že se jedná spíše o zápornou zpětnou vazbu ve formě kritiky, či ztráty části odměn.



*Graf 14: Formy zpětné vazby*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zpětná vazba se nejčastěji realizuje rozhovorem a to až v 70 % případů. Z 15,2 % je uskutečněna při splnění úkolu a asi v 6,7 % vůbec neprobíhá.

### **Shrnutí dotazníkového šetření**

Z empirického šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je spíše spokojená se svojí pracovní pozicí, přála by si za ni však pobírat vyšší mzdu. Část respondentů uvedla, že by mohla být přidána pohyblivá složka mzdy, přidělována podle pracovního výkonu jedince. Většina se též shodla, že spíše zná zaměstnanecké výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje. Největší problém v benefitech vidí v nízkých slevách, nebo nevyužitelnosti zadaného benefitu. Jako novou zaměstnaneckou výhodu by si nejvíce přáli volnočasové aktivity, ať už se jedná o podporu kultury, sportu, či relaxace. Zaměstnanci ze Zlína by uvítali také zavedení stravenek místo stravování ve firemních zařízeních. Další možnost zlepšení motivačního systému vidí v poskytování týdenní dovolené navíc. Jako způsob zvýšení pracovní motivace respondenti uvedli například zlepšení komunikace s vedením, zavedení více benefitů a více hvězdiček (odměn) za prodej zboží. Též uvedli, že by ocenili více informací o plánech firmy (i jednotlivých oddělení) a roční reporting výsledků. Jako nejlepší zdroj pro poskytování informací byl uveden email. Většina zaměstnanců, přestože mají nějaké výhrady, by doporučila HP TRONIC jako zaměstnavatele i dalším lidem.

### **3.5 Testování statistických hypotéz pomocí $\chi^2$ – kvadrát testu**

V následující části jsou testovány statistické hypotézy zabývající se rozdílem ve spokojenosti mužů a žen s benefity. K testování byl vybrán rozdíl mezi ženami a muži, protože chceme zjišťovat spokojenost s benefity skrz celou skupinu HP TRONIC a toto rozdělení je nejlepší možností. Na příkladech je ukázána metoda výpočtu při testování statistických hypotéz pomocí  $\chi^2$  – kvadrát testu. Jelikož postup při testování hypotéz je u každého benefitu stejný, bylo k testování náhodně vybráno pět zaměstnaneckých výhod.

### 3.5.1 Poskytování stravenek

Hypotéza: Muži a ženy vyjadřují stejnou spokojenost s poskytováním stravenek.

Otázka: Jak jste spokojen/a s poskytováním stravenek?

Tabulka 4: Spokojenost zaměstnanců s poskytováním stravenek  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Četnost	Pohlaví	Spokojenost				
			Nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Standart	Nespokojen/a a velmi nespokojen/a
Stravenky	Skutečná	muži	54	52	13	7	36
		ženy	40	40	9	6	13
	Očekávaná	muži	56.4	55.2	13.2	7.8	29.4
		ženy	37.6	36.8	8.8	5.2	19.6

Z důvodu malé četnosti odpovědí ve skupině nespokojen/a, která dosahovala pod 2 %, byly sloučeny poslední dvě skupiny a to nespokojen/a s velmi nespokojen/a.

Sestavení hypotéz:  $H_0$ : Ženy a muži hodnotí zavedený benefit stejně.

$H_1$ : Ženy a muži nehodnotí zavedený benefit stejně.

Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}} = 4.636$

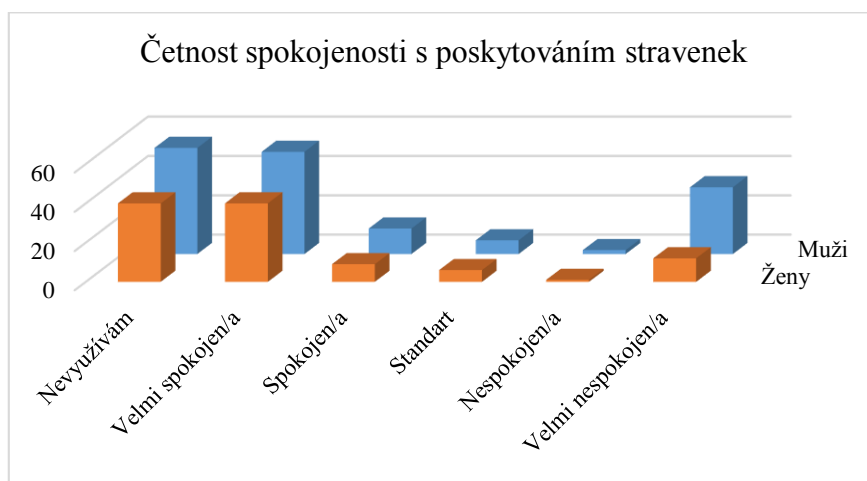
Hladina významnosti:  $\alpha = 0.05$

Kritická hodnota:  $W_\alpha = \{\chi^2, \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1); (s-1))\} = 9.488$

Rozhodnutí:

Na základě porovnání testového kritéria s kritickou hodnotou, přijímáme nulovou hypotézu na hladině spolehlivosti 95 %. Lze říci, že muži i ženy hodnotí poskytování stravenek stejně.

Na následujícím grafu je ponechána získaná četnost, tedy před sloučením posledních dvou skupin, jež bylo provedeno kvůli testování hypotéz.



Graf 15: Četnost spokojenosti s poskytováním stravenek  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5.2 Zaměstnanecké slevy na eproton.cz

Hypotéza: Muži a ženy vyjadřují stejnou spokojenost se zaměstnaneckými slevami na eproton.cz.

Otázka: Jak jste spokojen/a s poskytovaným benefitem?

Tabulka 5: Spokojenost zaměstnanců se slevami na eproton.cz  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Četnost	Pohlaví	Spokojenost					
			Nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Standart	Nespokojen/a	Velmi spokojen/a
Zaměst. slevy na eproton.cz	Skutečná	muži	51	62	16	10	5	18
		ženy	39	37	11	7	5	9
	Očekávaná	muži	54	59.4	16.2	10.2	6	16.2
		ženy	36	39.6	10.8	6.8	4	10.8

Sestavení hypotéz:  $H_0$ : Ženy a muži hodnotí zavedený benefit stejně.  
 $H_1$ : Ženy a muži nehodnotí zavedený benefit stejně.

Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}} = 1.634$

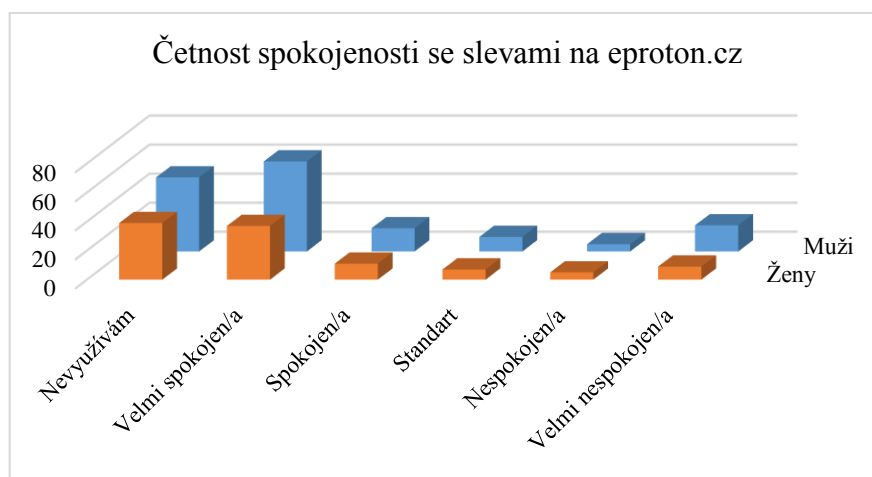
Hladina významnosti:  $\alpha = 0.05$

Kritická hodnota:  $W_\alpha = \{\chi^2, \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1); (s-1))\} = 11.07$

Rozhodnutí:

Na hladině spolehlivosti 95 % ponecháme nulovou hypotézu. Lze říct, že muži i ženy hodnotí zaměstnanecké slevy na eproton.cz stejně.

Na následujícím grafu je zobrazena skutečná četnost spokojenosti s benefitem, jak ji vnímají muži a ženy.



Graf 16: Četnost spokojenosti se slevami na eproton.cz  
 (Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.5.3 Náhradní dny placeného volna

Hypotéza: Muži a ženy vyjadřují stejnou spokojenost s náhradními dny placeného volna.

Otázka: Jak jste spokojen/a s poskytovaným benefitem?

Tabulka 6: Spokojenost zaměstnanců s poskytováním náhradních dnů volna  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Četnost	Pohlaví	Spokojenost					
			Nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Standart	Nespokojen/a	Velmi spokojen/a
Náhradní dny placeného volna	Skutečná	muži	78	32	11	9	8	24
		ženy	47	26	13	10	2	10
	Očekávaná	muži	75	34.8	14.4	11.4	6	20.4
		ženy	50	23.2	9.6	7.6	4	13.6

Sestavení hypotéz:  $H_0$ : Ženy a muži hodnotí zavedený benefit stejně.

$H_1$ : Ženy a muži nehodnotí zavedený benefit stejně.

Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}} = 7.388$

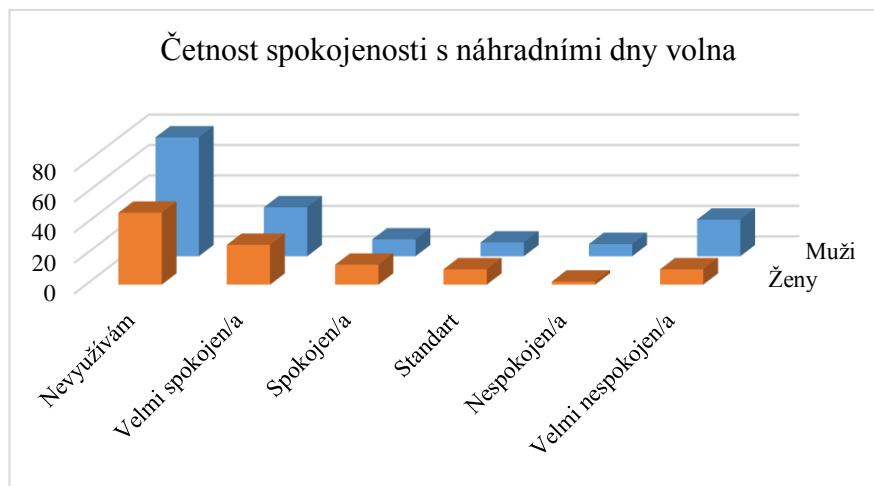
Hladina významnosti:  $\alpha = 0.05$

Kritická hodnota:  $W_\alpha = \{\chi^2, \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1); (s-1))\} = 11.07$

Rozhodnutí:

Na základě porovnání testového kritéria s kritickou hodnotou, přijímáme nulovou hypotézu na hladině spolehlivosti 95 %. Lze říci, že muži i ženy hodnotí poskytování testovaného benefitu stejně.

Následující graf vyobrazuje získané četnosti vyjadřující spokojenost mužů a žen s náhradními dny volna.



Graf 17: Četnost spokojenosti s náhradními dny volna  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5.4 Příspěvek na životní a penzijní pojištění

Hypotéza: Muži a ženy vyjadřují stejnou spokojenost s příspěvkem na životní a penzijní pojištění.

Otázka: Jak jste spokojen/a s poskytovaným benefitem?

Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na životní a penzijní pojištění  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Četnost	Pohlaví	Spokojenost					
			Nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Standart	Nespokojen/a	Velmi spokojen/a
Příspěvek na životní a penzijní pojištění	Skutečná	muži	77	29	12	15	5	24
		ženy	51	18	13	8	2	16
	Očekávaná	muži	76.8	28.2	15	13.8	4.2	24
		ženy	51.2	18.8	10	9.2	2.8	16

Sestavení hypotéz:

$H_0$ : Ženy a muži hodnotí zavedený benefit stejně.

$H_1$ : Ženy a muži nehodnotí zavedený benefit stejně.

Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}} = 2.2$

Hladina významnosti:  $\alpha = 0.05$

Kritická hodnota:  $W_\alpha = \{\chi^2, \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1); (s-1))\} = 11.07$

Rozhodnutí:

Na základě porovnání testového kritéria s kritickou hodnotou, přijímáme nulovou hypotézu na hladině spolehlivosti 95 %. Lze říci, že muži i ženy hodnotí poskytování příspěvků na životní a penzijní pojištění stejně.

Na následujícím grafu je zobrazena skutečná četnost spokojenosti s příspěvků na životní a penzijní pojištění.



Graf 18: Četnost spokojenosti s příspěvků na životní a penzijní pojištění  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5.5 Firemní akce

Hypotéza: Muži a ženy vyjadřují stejnou spokojenost s firemními akcemi?

Otázka: Jak jste spokojen/a s poskytovaným benefitem?

Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců s firemními akcemi  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Četnost	Pohlaví	Spokojenost					
			Nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Standart	Nespokojen/a	Velmi spokojen/a
Firemní akce	Skutečná	muži	50	28	17	31	14	12
		ženy	33	24	13	19	4	15
	Očekávaná	muži	48.52	30.4	17.54	29.23	10.52	15.78
		ženy	34.48	21.6	12.46	20.77	7.48	11.22

Sestavení hypotéz:  $H_0$ : Ženy a muži hodnotí zavedený benefit stejně.

$H_1$ : Ženy a muži nehodnotí zavedený benefit stejně.

Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}} = 5.812$

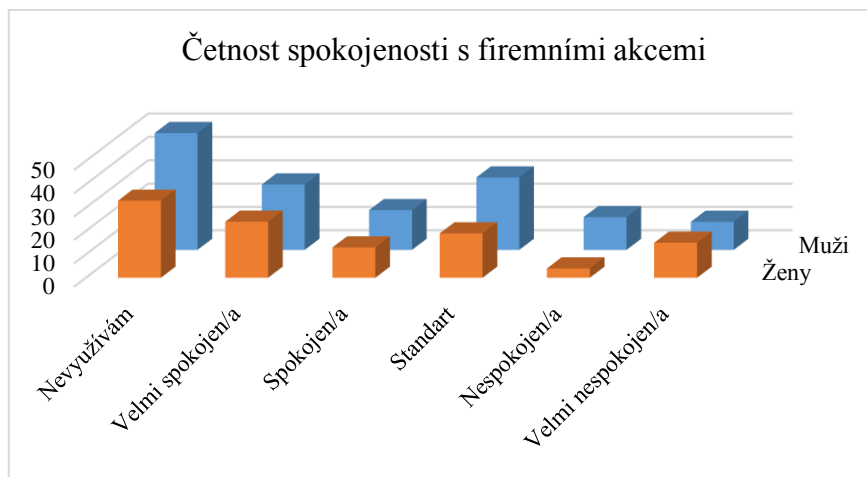
Hladina významnosti:  $\alpha = 0.05$

Kritická hodnota:  $W_\alpha = \{\chi^2, \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r-1); (s-1))\} = 11.07$

Rozhodnutí:

Na hladině významnosti 95 % přijímáme nulovou hypotézu. Lze říci, že muži i ženy hodnotí firemní akce stejně.

Následující graf znázorňuje skutečnou četnost spokojenosti mužů a žen s firemními akcemi.



*Graf 19: Četnost spokojenosti s firemními akcemi*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na hladině významnosti 95 % byly přijaty nulové hypotézy u všech zkoumaných benefitů. Lze říci, že ve skupině HP TRONIC hodnotí muži a ženy zavedené zaměstnanecké výhody stejně.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, byly zjištěny nedostatky ve stávajícím motivačním systému a v informacích proudících k zaměstnancům. V následující části budou navržena možná zlepšení včetně jejich přínosů a v neposlední řadě také ekonomických nákladů.

### **4.1 Komunikace a informovanost**

Prvním návrhem, co zlepšit ve skupině HP TRONIC, by měla být komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Zaměstnanci si často stěžují na způsob jednání svých přímých vedoucích. Nejvíce jim vadí častá kritika, která není kompenzována pochvalou při splnění úkolu a stanovených cílů. Pro zaměstnance pochvala znamená ujištění, že práci provedli dobře a kvalitně. Pracovníkům to též zlepší náladu a tím i přístup k další práci. Pokud však slyší pouze kritiku, vnímají to velice demotivačně. Také se jim nelíbí, že vedení nebere vůbec ohled na připomínky pocházející z jejich strany.

Dále by zaměstnanci jistě uvítali více informací o stanovených plánech a cílech skupiny (i jednotlivých odděleních) a každoroční reporting jejich plnění.

Pro skupinu HP TRONIC tyto návrhy neznamenaají žádné finanční náklady, proto by neměl být problém s jejich zlepšením. Na druhou stranu, by získala spokojenější zaměstnance a tím i jejich vyšší pracovní výkony. Zvláště v odděleních zabývajících se prodejem zboží je usměvavý a spokojený zaměstnanec nejdůležitější. Protože každý zákazník vycítí, když prodejce není ve své kůži a určitě nenakoupí u mrzutého prodavače. Tím HP TRONIC může zbytečně přicházet o důležité klienty.

### **4.2 Podpora volnočasových aktivit**

Dle výsledků průzkumu v současném motivačním systému nejvíce chybí podpora volnočasových aktivit, ať už se jedná o kulturu, relaxaci, posilování, či sport. Tyto činnosti může HP TRONIC zavést formou poskytování Flexi Passů. Tyto poukazy lze nabít na libovolnou částku a mohou být využity ve více jak 10 000 zařízeních po celé ČR. Je však nutné zvážit, zda by je mohla využít všechna pracoviště. Pokud ano, získával

by zaměstnanec na začátku roku dvanáct poukazů každý v hodnotě 100 Kč. Nespornou výhodou je, že Flexi Passy jsou osvobozeny od daně z příjmů a nepodléhají ani odvodům za zdravotní a sociální pojištění. U zaměstnavatele tento výdaj není výdajem daňovým. V případě pracovišť v malých městech, kde není možnost využití Flexi Passu, by se mohli zakoupit permanentky na předem zvolené aktivity.

#### **Náklady:**

Flexi pass může být zakoupen v libovolné hodnotě. Společnost Sodexo Pass a. s. si navíc účtuje 5% z nominální hodnoty poukazu a musí být též připočtena zákonná sazba daně 21%. Doprava po ČR stojí 206 Kč (Sodexo, 2014).

Pokud by společnost objednala pro každého pracovníka dvanáct poukazů, jejichž nominální hodnota by byla 100 Kč, celková cena bez dopravy by byla 1524,60 Kč. Budeme - li počítat, že skupina HP TRONIC má 425 zaměstnanců a pro každého zakoupí daný počet poukazů, celková cena bude 648 161Kč za rok.

### **4.3 Stravování**

Pravidelné stravování je nedílnou součástí zdravé životosprávy, proto si HP TRONIC velice zakládá na jeho podpoře. V rámci možností jednotlivých pracovišť se zaměstnanci stravují ve firemních zařízeních (Zlín, Velké Karlovice) nebo formou dotovaných stravenek. Většina respondentů ze Zlína však uvedla, že se stravováním v pracovní kantýně nejsou spokojeni a uvítali by raději dostávání stravenek. HP TRONIC by proto měl zvážit, zda je v jeho možnostech pro část zaměstnanců ponechat stravovací zařízení a druhé části zavést stravenky. Nebude - li to možné, měl by udělat průzkum a podle jeho výsledků rozhodnout pro zanechání, či změnu formy stravování.

#### **Náklady:**

HP TRONIC přispívá na jídlo ve firemní kantýně 40 Kč/oběd a na stravenku částkou 45 Kč. Ve Zlíně pracuje asi 130 zaměstnanců. Z dotazníků vyplývá, že 40% dotázaných (asi 52 zaměstnanců) by chtělo zavést stravenky. Náklady na stravování za jeden měsíc (20 pracovních dní) by tedy vzrostly o 5 200 Kč, za rok o 62 400 Kč.

#### **4.4 Týden dovolené navíc**

Zaměstnanci mají dle zákona nárok na čtyři týdny dovolené. V dnešní době je však stále častější, že firmy zavádějí týden dovolené navíc. Přínosem zavedení pátého týdne dovolené by jistě byli více fyzicky i psychicky odpočinutí zaměstnanci, kteří by následně lépe zvládali zadané úkoly a také pracovní stres. Přispělo by to též k jejich větší spokojenosti a lepším pracovním výkonům.

##### **Náklady:**

Finanční výdaj na zaměstnance se bude rovnat jeho průměrnému týdennímu výdělků. Mzda je zdanitelným příjmem, a proto vstupuje do vyměřovacího základu pro výpočet odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

#### **4.5 Příspěvek na dopravu**

Skoro každý zaměstnanec musí každý den volit, určitou formu dopravování do zaměstnání. Ať už se jedná o městskou dopravu, či vlastní automobil. Tyto náklady bývají často vysoké, proto by každý uvítal příspěvek na dopravu. Protože by se všechny firmy měly snažit o co největší šetrnost k přírodě, příspěvek by byl poskytován pouze na hromadnou dopravu. Byl by vyplácen v lednu daného roku v hodnotě 1 000 Kč po předložení účtenky o koupi jízdenky.

Jelikož je příspěvek vyplácen v peněžní formě, musí být zdaněn daní z příjmů ze závislé činnosti a též podléhá dani na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele je to výdaj daňový.

##### **Náklady:**

Pro výpočet se bude předpokládat, že benefit využije každý zaměstnanec. Náklady na jednoho pracovníka činí 1 000 Kč + 34 % sociální a zdravotní pojištění, to znamená celkem 1 340 Kč. Pro 425 zaměstnanců je to dohromady 569 500 Kč.

#### **4.6 Soutěže o ceny**

Tento benefit je určen pouze pro zaměstnance prodejen s elektronikou. Soutěž by probíhala vždy čtvrt roku a za tuto dobu prodejci musí co nejlépe splnit zadanou



podmínku. Každý týden se na tabuli v zázemí bude zveřejňovat současné pořadí soutěžících. Ceny vyhraje prvních dvacet nejúspěšnějších z celé ČR. První tři výhry by byly poukazy na elektroniku v hodnotě 5 000 Kč, 3 000 Kč a 1 500 Kč, zbylé budou poukazy na elektroniku, restauraci, posilovnu a jiné. Celkové náklady za výhry budou 20 000 Kč. Předmětem soutěže by bylo například získání co nejvíce hvězd za prodej, zisk nejvíce kusů preferovaného zboží atd. Možnost vyhrát hodnotné ceny by zaměstnance motivovalo k větším pracovním výkonům a vyšší snaze u oslovování potencionálních zákazníků. Také se zvýší objem prodeje a tím i zisky.

**Náklady:**

Soutěž bude probíhat čtyřikrát ročně a pokaždé by byly pořízeny ceny za 20 000 Kč. Jelikož suma každé výhry nepřekročí 15 000 Kč je osvobozena od daně. Celkové náklady za ceny dané do soutěží jsou 80 000 Kč za rok.

#### **4.7 Nealkoholické nápoje na pracovišti**

Další možností, jak zpříjemnit zaměstnancům jejich práci, je poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti. Pracovníci by si mohli v kuchyňce zdarma udělat čaj, kávu nebo vodu se sirupem.

Tento benefit by nevstupoval do základu daně zaměstnance a neodváděl by z něj pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

**Náklady:**

Pokud by se předpokládalo, že každých pět zaměstnanců spotřebuje za měsíc dvě láhve sirupu, dvě krabičky čaje a půlku sklenice kávy, náklady na tyto pracovníky budou asi 210 Kč na měsíc a 2 520 Kč na rok. Celkové náklady na nápoje by tedy byly 252 000 Kč/rok. Pokud si zaměstnavatel dá tuto položku do nákladů na reprezentaci, stane se nedaňovým výdajem.

## 4.8 Přínosy návrhů na zlepšení stávajícího motivačního systému

Návrhy na zlepšení povedou k lepším výsledkům skupiny HP TRONIC, jak ve finanční, tak i v nefinanční oblasti. Pomocí zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými dojde k lepší spolupráci a též vyšší motivaci. Spolu se zavedením soutěží o ceny se tyto dvě změny projeví též ve zvýšení prodeje v rámci elektra a tím i vyšších zisků. Možnost dostávání příspěvku na stravování formou stravenek by naopak vedlo k větší spokojenosti strávníků ve Zlíně. Podpora volnočasových aktivit s týdnem dovolené navíc přispěje k lepší fyzické i psychické stránce pracovníka. Ti by následně lépe zvládali zadané úkoly a také pracovní stres. Též by to vedlo k jejich větší spokojenosti a lepším pracovním výkonům. Vyplácením příspěvků na hromadnou dopravu by skupina jistě změnila způsob cestování alespoň pár svých zaměstnanců, a tím by přispěla k lepšímu životnímu prostředí. Možnost nealkoholických nápojů zdarma na pracovišti by mělo být součástí benefičního systému každé firmy. Protože pití je základní potřebou člověka a poskytnutím občerstvení společnost dokáže, že si svých zaměstnanců váží.

## 4.9 Ekonomické zhodnocení

V následující tabulce jsou shrnuty předpokládané náklady na navržené změny v motivačním systému zaměstnanců.

*Tabulka 9: Roční náklady navržených benefitů*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Navržené benefity	Roční náklady na jednoho zaměstnance	Roční náklady celkem
1.	Volnočasové aktivity	1 528 Kč	648 161 Kč
2.	Stravování	1 200 Kč	62 400 Kč
3	Příspěvek na dopravu	1 340 Kč	569 500 Kč
4.	Soutěž o ceny	_____	80 000 Kč
5	Nealkoholické nápoje	504 Kč	252 000 Kč
Celkem		4 572 Kč	1 612 061 Kč

V tabulce nejsou zahrnuty náklady na týden dovolené navíc, protože týdenní mzda zaměstnance se liší podle pozice. Také nejsou uvedeny náklady na zlepšení komunikace a informovanosti, protože tyto změny může skupina HP TRONIC zavést bezplatně.

Největší položku nákladů tvoří volnočasové aktivity, které si přálo zavést nejvíce zaměstnanců a dále podpora dopravy do zaměstnání, která je pro zaměstnance důležitá z hlediska ušetření peněz za cestování na pracoviště. Dalšími benefity jsou například zavedení nealkoholických nápojů, či změna formy stravování ve Zlíně. Důležitou formou motivování zaměstnanců jsou též soutěže, proto ani tento benefit v návrzích nechybí.

Mohlo by se zdát, že náklady na zavedení navržených benefitů nejsou nejmenší, měly by však sloužit k zlepšení spokojenosti zaměstnanců a jejich lepší psychické i fyzické kondici. To se nazpět projeví ve vyšším pracovním nasazení, získáváním nových klientů a tím i zvýšením zisků skupiny HP TRONIC. Náklady na nově zavedené benefity tím pádem budou mnohem nižší, než roční nárůst zisků.

## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnouti změn v současném motivačním systému skupiny HP TRONIC, tak aby došlo k větší motivaci zaměstnanců.

V dnešní době jsou nejcennějším zdrojem, jež firma má zaměstnanci. Ti totiž vytvářejí základní hodnoty, které vedou k prosperitě společnosti. Cílem by proto mělo být získávání spokojených a loajálních pracovníků. Toho může zaměstnavatel docílit dobře strukturovaným motivačním systémem.

V teoretické části jsou vysvětlovány základní pojmy z oblasti motivování. Dále jsou popsány procesy motivace, její nástroje, vztah mezi motivací a výkonem a v neposlední řadě zaměstnanecké benefity. Jako poslední jsou poskytnuty informace o testování statistických hypotéz.

V analytické části je představena skupina HP TRONIC - její předmět podnikání a organizační struktura. Poté je popsán současný motivační systém. Následuje vyhodnocení zaměstnaneckých dotazníků, jež přineslo objektivní pohled pracovníků na současné benefity, informovanost a vztahy s nadřízenými. Dotazník vyplnilo 270 respondentů, přičemž bylo 425 dotázaných. Pomocí jeho vyhodnocení byly zjištěny nedostatky v dotazovaných oblastech a možnosti, jak je změnit. Následuje testování statistických hypotéz na výsledcích týkajících se spokojenosti se stávajícími benefity.

Ve vlastních návrzích řešení se práce zabývá konceptem nových benefitů, jejich náklady a přínosy pro skupinu HP TRONIC. Mezi nejdůležitější změny v současném motivačním systému zaměstnanců, se řadí zlepšení komunikace s nadřízeným a vedením, lepší informovanost o plánech a cílech skupiny, podporování volnočasových aktivit, týden dovolené navíc a zvýhodnění dopravy do zaměstnání pomocí příspěvku na hromadnou dopravu. Skupina HP TRONIC má v hesle orientaci nejen na spokojené zákazníky, ale také na zaměstnance. Proto jako poslední benefit bylo navrženo poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti, jako projev starosti o své zaměstnance.

Návrhy budou předloženy skupině HP TRONIC a měly by sloužit ke zlepšení stávající situace, ať už v oblasti komunikace, či motivace. Přínosem bude spokojenější zaměstnanec, který též lepší spoluprací s kolegy dokáže efektivněji vykonávat zadanou práci a tím skupině přinášet vyšší zisky.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knihy

- 1) ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) BEDRNOVÁ, E., 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- 3) BEDRNOVÁ, E., I., NOVÝ, E., JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 4) FORSYTH, P., 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
- 5) MACHÁČEK, I., 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4
- 6) MITCHELL, T., R., a J., CUTCHER-GERSHENFELD, 1982. *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 590 s. ISBN 00-704-2532-9.
- 7) NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- 8) PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 9) PROVAZNÍK, V., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- 10) URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- 11) SEGER, J., 1995. *Statistické metody v tržním hospodářství*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 435 s. ISBN 80-718-7058-7.

## Elektronické zdroje

- 12) Hálek, V., 2014. Nákupní chování spotřebitelů. *Halek.info* [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>
- 13) HP TRONIC, 2008a. Velkoobchod. *Hptronic.cz* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/velkoobchod>
- 14) HP TRONIC, 2008b. Euronics. *Hptronic.cz* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/euronics>
- 15) HP TRONIC, 2008c. Proton. *Hptronic.cz* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/proton>
- 16) HP TRONIC, 2008d. Eproton. *Hptronic.cz* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/eproton>
- 17) HP TRONIC, 2008e. Hotely ve Velkých Karlovicích. *Hptronic.cz* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/hotely-velke-karlovice>
- 18) HP TRONIC, 2008f. Zákazník na prvním místě. *Hptronic.cz* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/o-firme>
- 19) Sodexo, 2014. Ceník. *Moje sodexo* [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/cms/clanky/obchodni-podminky/getMedia/file/cenik-zakladni-09-2014.pdf>
- 20) Štěrbová, K., 2014. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. *Spcr.cz* [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

## Firemní zdroje:

- 21) HP TRONIC, 2006a. *Údaje o firmě*. Zlín: HP TRONIC.
- 22) HP TRONIC, 2006b. *Organizační struktura*. Zlín: HP TRONIC.
- 23) HP TRONIC, 2006c. *Zaměstnanecké benefity*. Zlín: HP TRONIC

# SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zaměstnaneckých benefitů v letech 2010-2014.....	24
Graf 2: Délka pracovního poměru .....	37
Graf 3: Spokojenost s pracovní pozicí .....	37
Graf 4: Doporučení zaměstnání .....	38
Graf 5: Znalost zaměstnaneckých výhod.....	38
Graf 6: Zdroje získávání informací o benefitech .....	39
Graf 7: Nejlepší zdroj získávání informací.....	39
Graf 8: Zavedení nového benefitu .....	40
Graf 9: Ovlivňování pracovního výkonu pomocí benefitů .....	41
Graf 10: Změny potřebné pro větší motivaci zaměstnanců .....	41
Graf 11: Získávání informací o firmě .....	43
Graf 12: Ovlivňování pracovního výkonu pomocí informací o firmě.....	43
Graf 13: Zpětná vazba od přímého nadřízeného.....	44
Graf 14: Formy zpětné vazby .....	44
Graf 15: Četnost spokojenosti s poskytováním stravenek .....	47
Graf 16: Četnost spokojenosti se slevami na eproton.cz .....	48
Graf 17: Četnost spokojenosti s náhradními dny volna .....	50
Graf 18: Četnost spokojenosti s příspěvky na životní a penzijní pojištění .....	51
Graf 19: Četnost spokojenosti s firemními akcemi .....	53

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací .....	14
Obrázek 2: Model motivace.....	15
Obrázek 3: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti ...	16
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb .....	19
Obrázek 5: Yerkesův-Dodsonův zákon .....	22

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Chyba I. a II. druhu .....	25
Tabulka 2: Ceny lístků do divadla .....	31
Tabulka 3: Spokojenost s benefity .....	42
Tabulka 4: Spokojenost zaměstnanců s poskytováním stravenek .....	46
Tabulka 5: Spokojenost zaměstnanců se slevami na eproton.cz .....	47
Tabulka 6: Spokojenost zaměstnanců s poskytováním náhradních dnů volna .....	49
Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na životní a penzijní pojištění .....	50
Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců s firemními akcemi.....	52
Tabulka 9: Roční náklady navržených benefitů .....	58



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

## **Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance**

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Novotná a jsem studentkou 3. ročníku oboru Matematické metody v ekonomii na VUT v Brně. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude sloužit k zhodnocení Vaší spokojenosti se stávajícím nepeněžním motivačním systémem.

Dotazník se skládá ze tří okruhů, kde budete hodnotit informace o firmě, benefitech a komunikaci s přímým nadřízeným. Všechny informace, které poskytnete, jsou anonymní a budou použity k návrhu na zlepšení současného motivačního systému, který následně předložím vedení společnosti.

Děkuji Vám za Váš čas

U uzavřených otázek prosím zakřížkujte jednu odpověď. U otevřených prosím napište vlastními slovy.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Kde vykonáváte svoji práci?

- ☐ Zlín
- ☐ Hlinsko
- ☐ Praha
- ☐ Velké Karlovice
- ☐ Brno
- ☐ Ostrava
- ☐ Jiné- .....

3. Jak dlouho jste zaměstnancem HP TRONIC?

- ☐ 0 – 1 rok
- ☐ 1 – 5roky
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 a více let

4. Jste s Vaší pracovní pozicí spokojen/a?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

5. Doporučil/a byste svým známým a ostatním lidem stát se zaměstnancem HP TRONIC?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

6. Znáte zaměstnanecké výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Odkud získáváte informace o zaměstnaneckých benefitech?

- ☐ Z emailu
- ☐ Z intranetu
- ☐ Od kolegů
- ☐ Od vedoucího
- ☐ Z nástěnky
- ☐ Z porady
- ☐ Ostatní

8. Jaká forma získávání informací o benefitech je pro Vás nejzajímavější?

.....

9. Který benefit byste chtěl/a zavést?

.....

10. Myslíte si, že Vás benefity ovlivňují k vyššímu pracovnímu výkonu?

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

11. Co by se mělo změnit, abyste byl/a více motivován/a k práci?

.....

12. Jak jste spokojen/a s následujícími benefity?

(Křížkem zobrazte spokojenost s jednotlivým benefitem)

<b>Spokojenost s benefity (v%)</b>	<b>Nevyužívám</b>	<b>Velmi spokojen/a</b>	<b>Spokojen/a</b>	<b>Standart</b>	<b>Nespokojen/a</b>	<b>Velmi nespokojen/a</b>
Benefit plyn						
Předplatné do MD Zlín						
Zvýhodněná cena očních operací						
Náhradní dny pracovního volna						
Poskytování stravenek						
Nadstandartní zdravotní péče						
Sleva na identifikační kartu						
Zaměstnanecké slevy na eproton.cz						
Dárkové poukazy						
Odměny a jubilejní odměny						
Příspěvek na životní a penzijní pojištění						
Mobilní telefon						
Rozšíření sim karty						
Hmotné výhody						
Vzdělávání a rozvoj osobnosti						
Firemní akce						
Dětský tábor						

13. Jak získáváte informace o dění ve firmě?

- ☐ Email
- ☐ Intranet
- ☐ Od kolegů
- ☐ Od vedoucího
- ☐ Z nástěnky
- ☐ Z porady

14. Ovlivňují Vás informace o firmě k většímu pracovnímu výkonu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Dostává se Vám zpětné vazby (pochvala, kritika) k pracovnímu výkonu od přímého nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ne
- ☐ Spíš ne

16. Jakou formou se Vám dostává zpětné vazby?

- Rozhovorem
- Při splnění úkolu
- Nedostává
- Ostatní - .....